



BURNING LEATHER OY

Liiketoimintasuunnitelma alakulttuurisidonnaiselle elämäntyyliyritykselle

Terhi Salonen

Opinnäytetyö
Elokuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys / Proakatemia

TERHI SALONEN:

Burning Leather Oy

Liiketoimintasuunnitelma alakulttuurisidonnaiselle elämäntyyliyritykselle

Ohjaajan nimi:	Elina Merviö
Sivumäärä:	opinnäytetyö 53, liitteet 60
Valmistumisaika:	Elokuu 2012

Tämä opinnäytetyö on liiketoimintasuunnitelma Burning Leather Oy:lle, joka on alakulttuurisidonnainen uusia ja käytettyjä tuotteita myyvä sekä kahvilatoimintaa harjoittava yritys. Burning Leather Oy myy uusia ja käytettyjä tuotteita paitsi omaan lukuunsa myös myyntitili- ja kirpputoritoiminnan muodossa asiakkaidensa puolesta. Burning Leather Oy toimii selkeästi kohdennetuilla markkinoilla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kattava ja yksiselitteinen liiketoimintasuunnitelma tekijän omaan käyttöön yrityksen perustamisen tueksi. Opinnäytetyö on toteutettu tekijän aikaisemmin laatimien suunnitelmien pohjalta, niitä kehittäen sekä syventäen. Työn lähdemateriaaleina toimivat useat kirjallisuuden teokset, yritystoiminnan perustamisen oppaat, luentomateriaalit sekä verkkolähteet.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen opinnäytetyön edellyttämällä tarkkuudella ja huolellisuudella auttoi tekijää havaitsemaan aikaisemmin laatimiensa suunnitelmien heikkouksia. Näiden havaintojen myötä tekijä siirsi Burning Leather Oy:n liiketoimintamallin painopisteitä omiin varastoihin nojaavasta vähittäiskaupasta asiakkaiden tuotteita välittäväksi ja myyväksi Second Hand -liikkeeksi. Liiketoimintamalliin liittyvän kahvilatoiminnan yhteyteen suunnittelemastaan alkoholin anniskelusta tekijä luopui laskelmien osoittamien vähäisten tuotto-odotusten johdosta.

Opinnäytetyö selkeytti tekijälle liiketoimintamallin rakenteen lisäksi syitä Burning Leather Oy:n olemassa ololle. Oivallus yrityksen arvojen, vision ja mission merkityksestä oli yksi opinnäytetyön laatimisen suurimmista anneista. Opinnäytetyön ansiosta tekijä ymmärsi, ettei Burning Leather Oy ole olemassa sen takia mitä se tekee tai myy, vaan miksi se tekee ja myy valitsemiaan asioita. Tämän myötä tekijä ymmärsi, että Burning Leather Oy on ketterä yritys, joka pystyy reagoimaan nopeasti ja tarvittaessa rajustikin suuntaansa muuttaen toimintaympäristönsä muutoksiin menettämättä uskottavuuttaan valitsemillaan markkinoilla.

Opinnäytetyö osoitti, miten Burning Leather Oy:n toiminnasta on mahdollista saada kannattavaa ja rohkaisi tekijää suunnitelmien toteuttamisessa. Opinnäytetyön painopisteen ollessa liiketoimintamallin ja -ympäristön tarkastelussa yrityksen arvojen, vision ja mission valossa, aiheen kannalta on tarpeen tehdä jatkotutkimusta yrityksen talouden ja kannattavuuden tarkentamiseksi.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys, business model canvas, heimokulttuuri

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship / Proacademy

TERHI SALONEN:
Burning Leather Ltd.
Business plan for subculture oriented lifestyle business

Supervisor:	Elina Merviö
Number of pages:	thesis 53, appendices 60
Month and year of completion:	August 2012

This Bachelor's thesis is a business plan for Burning Leather Ltd., which is a subculture-oriented business for selling new and second-hand products alongside running a coffee shop. Burning Leather Ltd. sells new and second-hand products both on its own account and on behalf of its clients. Burning Leather Ltd. works in a clearly segmented market.

The aim of this thesis was to produce a comprehensive and unambiguous business plan for the author's personal use as a guide when setting up a business. This thesis is based upon the previous business plans of the author improving and deepening the basic idea. Source materials used in this thesis include literature sources, guides to start up a business, seminar presentations and internet sources.

Elaborating the business plan with the accuracy and diligence required for a Bachelor's thesis helped the author to notice the imperfections and flaws of the previous plans. Due to these perceptions, the author shifted the focus of the business model from relying on her own stocks as sources of sales toward a second-hand business that conveys and sells products on behalf of its clients. The author also abandoned an earlier plan to combine alcohol sales with the coffee shop part of the business model due to the low expectations of the turnover, as indicated in the calculations section of the thesis.

The thesis crystallized not only the structure of the business model but also the reasons for the existence of Burning Leather Ltd. The insight gained into the importance of the values, vision and mission of the business was one of the most tangible outcomes of elaborating this thesis. It was due to this thesis that the author understood that Burning Leather doesn't exist because what it does or sells but because of why it does so. This led the author to consider Burning Leather Ltd. as an agile business that can react fast, and if needed, fiercely to changes in the business environment without losing its credibility in the chosen market.

The thesis showed how Burning Leather Ltd. can achieve profitability and in this way encouraged the author to proceed with the plans. As the focus of this thesis lies heavily upon reviewing the business model and environment in the light of the values, vision and mission, it is a necessary to do further research on the financial and profitability aspects of the business model.

Key words: business plan, entrepreneurship, business model canvas, tribe culture

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	YRITYSIDEASTA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAAN.....	7
2.1	Yritysidea.....	7
2.2	Liikeidea	7
2.3	Liiketoimintasuunnitelma	14
3	YRITYSMUODOT SUOMESSA.....	15
4	BUSINESS MODEL CANVAS	24
4.1	Business Model Canvasin yhdeksän rakennuspalikkaa.....	24
4.1.1	Asiakassegmentit.....	25
4.1.2	Arvolupaus	28
4.1.3	Kanavat	32
4.1.4	Asiakassuhteet.....	33
4.1.5	Liikevaihtovirrat.....	35
4.1.6	Avainresurssit.....	37
4.1.7	Avaintoiminnot	38
4.1.8	Avainpartnerit	39
4.1.9	Kustannusrakenne	40
5	HEIMOAJATTELU	45
5.1	Heimojen sisäinen luottamus	45
5.2	Heimojen sisäinen uskollisuus.....	46
5.3	Karaokekapitalismi	47
6	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	1
	Liite 1. Burning Leather: elämäntyyliyrityksen liiketoimintasuunnitelma	1
	Liite 3. Burning Leather: myyntitapahtuman vaiheet.....	1
	Liite 4. Burning Leather: esimerkki asiakasryhmiä	1

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelma Heavy Metal -alakulttuurin ja -elämäntyylin elvyttämiseen ja ylläpitoon keskittyvälle yritykselle. Burning Leather Oy tulee olemaan kivijalkaliike, jossa vaatekaappinsa sisällön lisäksi asiakkaiden on mahdollista kohentaa muita elämäntyyliinsä vaikuttavia osa-alueita. Liikkeessä tulee olemaan tuoteryhmiä kuten vaatteita ja asusteita, musiikkilevyjä, kirjallisuutta ja alakulttuuriin sidoksissa olevien yhteiden erilaisia merchandise-tuotteita. Yritys tulee myymään tuotteita paitsi omaan lukuunsa, myös asiakkaidensa puolesta kirpputorityyliin myyntipaikkoja vuokraamalla tai myyntiprovisiota vastaan omissa nimissään. Vähittäiskaupan lisäksi samassa tilassa tulee toimimaan kahvila, jonka tarkoituksena on ennen kaikkea tukea yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa harkittu ja johdonmukainen liiketoimintasuunnitelma, joka toimii työkaluna yrityksen perustamisen yhteydessä. Opinnäytetyön on tarkoitus selkeyttää ja rajata tekijän suunnitelmia yrittäjän urapolkuun liittyen. Työn tutkimusosassa pyritään kiteyttämään ja kirkastamaan liikeideaa siten, että suunnitelman myyminen sekä tulevalle liikekumppanille että tuleville asiakkaille sujuu ongelmitta. Selkeä ja huolellisesti toteutettu liiketoimintasuunnitelma on avuksi luonnollisesti myös rahoitusta ja starttirahaa haettaessa.

Opinnäytetyön aihetta käsitellään Osterwalderin ja Pigneurin Business Model Generation -teoksessa lanseeraamaa Business Model Canvasin hyväksikäyttäen. Kyseinen tapa tarkastella liiketoimintasuunnitelman kokoamista on visuaalisuutensa ansiosta raikas ja selkeä. Ennen kaikkea sen arvo lepää kuitenkin joustavassa rakenteessa, jonka avulla on mahdollista tarkastella erilaisten muuttujien vaikutusta Burning Leather Oy:n vähintäänkin monialaisessa liiketoiminnassa.

Opinnäytetyön viitekehys löytyy heimoajattelusta (Godin 2009; Nordström & Riddertälle 1999) ja intohimoyrittäjyydestä (Mani 2011). Heimoajattelun kautta pystytään tarkastelemaan Heavy Metal -alakulttuurin kannattajien toimintaa ja elämäntyyliin vaikuttavia tekijöitä, siis niitä asioita, jotka vaikuttavat Burning Leather Oy:n markkinoihin. Intohimoyrittäjyys on vuorostaan keskeinen näkökanta pohdittaessa tekijän valmiutta ja tahtotilaa yrittäjänä. Intohimoyrittäjyys on tekijän kohdalla kaksijakoinen teema, sillä

hän suhtautuu intohimoisesti sekä yrittäjyyteen itsessään että yrittäjyyteen valitsemillaan markkinoilla, oman heimonsa parissa.

Heavy Metal -alakulttuuri on ollut osa tekijän jokapäiväistä elämää viimeiset kymmenen vuotta. Se toimii viitekehyksenä, jonka kautta tekijä pääsääntöisesti määrittelee itsensä niin henkisesti kuin fyysiselläkin tasolla. Kuten alakulttuureissa yleensä, myös Heavy Metal -kulttuurin kautta itsensä elättäminen edellyttää riittävää uskottavuutta. Tämä uskottavuus muodostuu asialle omistautumisen, asiantuntijuuden sekä heimon sisäisen näkyvyyden ja tunnettuuden kautta. Ottaen huomioon, että Burning Leather Oy keskittyy vahvasti asiakaspalveluun ja henkilökohtaisiin asiakas- ja yhteistyösuhteisiin nojaavaan liiketoimintaan, uskottavuuden lisäksi varsin olennaista on tapa ja taito, joilla se kohtaa ja kohtelee ihmisiä. Uskottavuus ja sosiaaliset taidot ovat olennaisia ominaisuuksia Burning Leather Oy:n hengelle ja vaikuttavat siten kaikkiin sen toimintaan liittyviin päätöksiin.

Opinnäytetyön tutkimusosassa käsitellään myös liiketoimintaa varten tehtyjä taloudellisia laskelmia. Näiden laskelmien avulla selvitetään, millä tavoin Burning Leather Oy:n on mahdollista saada toimintansa kannatavaksi ja miten paljon se tarvitsee rahoitusta toimintansa käynnistämiseksi.

2 YRITYSIDEASTA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAAN

Yritysidea on lähtökohta kaikelle liiketoiminnalle. Sitä seuraa liikeidea, tarkennettu ajatus tulevan yritystoiminnan luonteesta, sekä liikeidean pohjalta ja käytännön toimien tueksi laadittava liiketoimintasuunnitelma. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 10.)

2.1 Yritysidea

Uusyrityskeskusverkosto kuvaa yritysideaa näkemykseksi siitä, mitä yritys tulee tuottamaan (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 10). Yritysidea on siis ensimmäinen askel kohti yrittäjyyttä. Se on ylimalkainen, joskin suunnanantava visio siitä, mitä tuleva yrittäjä aikoo yrityksensä puitteissa tehdä. Yritysidea voi olla esimerkiksi ajatus kenkämyymälän tai kahvilan perustamisesta.

2.2 Liikeidea

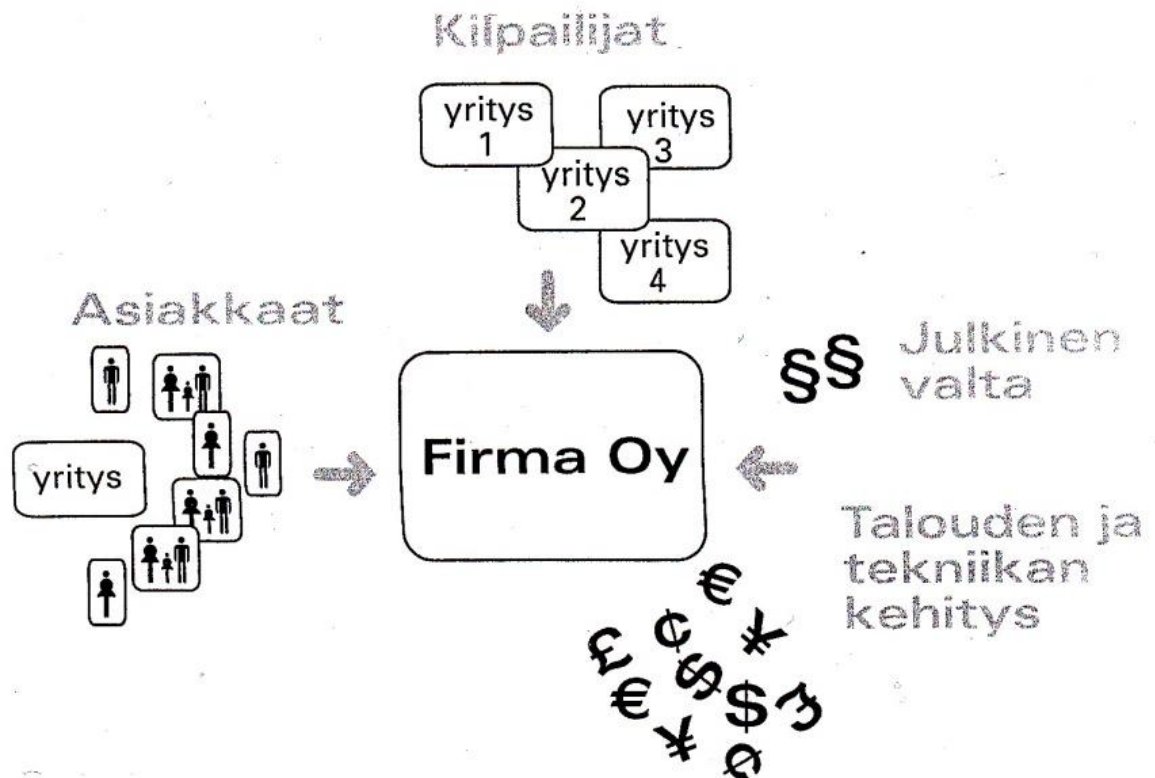
Yritysidean pidemmälle viety, täsmennetty muoto on liikeidea. Liikeidea vastaa Uusyrityskeskusverkoston mukaan kysymyksiin mitä, kenelle ja miten (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 10). Liikeidea siis kertoo mitä yritys tekee, kenelle se myy ja miten se kaikein tämän toteuttaa.

Uusyrityskeskusverkoston mukaan liikeidean toteuttamiskelpoisuus on tärkeä kriteeri liikeideaa arvioitaessa. Liikeideaa kannattaakin kaiken pohtimisen lisäksi testata esimerkiksi pienellä markkinakyselyllä mahdollisten asiakkaiden parissa mahdollisimman realistisen kuvan luomiseksi. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 10). Käytännön testaus voi osoittaa liikeideassa sellaisia heikkouksia tai vahvuuksia, joita yrittäjä ei muuten välttämättä huomaisi.

Liikeidean toteuttamiskelpoisuuteen vaikuttavat myös yrittäjän osaaminen, valitun alan tuntemus sekä sen pääoman määrä, jonka yrittäjä on valmis toimintaan sijoittamaan (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 10). Mitä paremmin yrittäjä on edellä mainittuja kartuttanut, sitä vakaammalla pohjalla liikeidea seisoo.

Liikeideaa arvioitaessa tulee ottaa huomioon ympäröivät markkinat ja liiketoimintaympäristö. Patentti- ja rekisterihallitus (2005) määrittelee liiketoimintaympäristöksi sen toimintaympäristön, jossa yritys toimii (Hytinen, Juuti, Lehikoinen, Salonen, Sjöholm & Waris 2005). Bergström ja Leppänen (2006) puhuvat samasta asiasta termillä yritys-ympäristö (Kuva 1).

Yritysympäristö muodostuu yrityksen ulkopuolisista vaikuttajista, joista osa rajoittaa yrityksen toimintaa ja osa luo yritykselle mahdollisuuksia menestykseen. Yritys voi omilla toimillaan vaikuttaa joltain osin ympäristöönsä, mutta pääsääntöisesti se ei ole yrityksen hallinnassa. (Bergström & Leppänen 2006, 63.)



KUVA 1. Yritys ympäristöineen (Bergström & Leppänen 2006, 63)

Asiakkaiden, kilpailijoiden, julkisen vallan sekä talouden ja tekniikan kehityksen lisäksi liiketoimintaympäristöön kuuluvat yrityksen mahdolliset työntekijät, osakkaat ja jäsenet. Myös yhteistyö- ja liikekumppanit ovat osa liiketoimintaympäristöä.

Markkinoilla tarkoitetaan kysynnän ja tarjonnan kohtaamista hyödykkeiden vaihdannassa (Taloussanomat). Bergströmin ja Leppäsen (2006, 64) mukaan markkinat muodostuvat kokonaismarkkinoista, potentiaalisista ostajista, kysynnästä sekä kulutuksesta (Kuva 2).



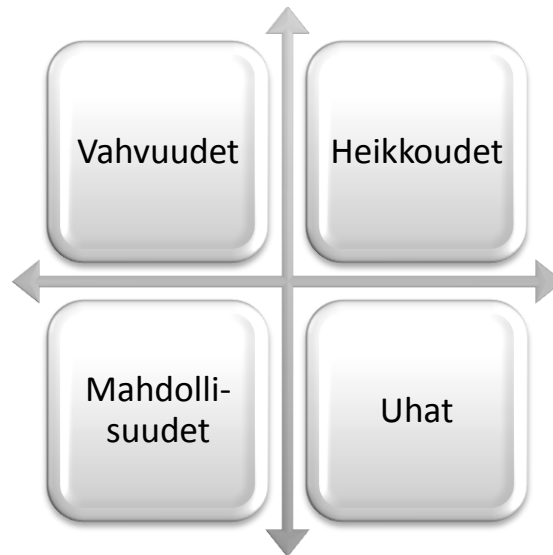
KUVA 2. Markkinat ja niiden muodostuminen (Bergström & Leppänen 2006, 64 muokattu)

Toimialan kokonaismarkkinat muodostuvat kaikista halukkaista ostajista, eli kuluttajista, yrityksistä ja erilaisista yhteisöistä. Potentiaaliset ostajat, eli asiakkaat, eivät välttämättä ole vielä ostaneet yritykseltä mitään mutta heistä on mahdollista saada yrityksen tuotteiden tai palveluiden ostajia. Kysynnällä tarkoitetaan sitä määrää tuotteita tai palveluja, jonka nämä ostajat haluavat ostaa tietyssä ajanjaksona yrityksen toiminta-, eli markkina-alueella. Kulutus vuorostaan tarkoittaa toteutunutta kysyntää, eli sitä miten paljon yrityksen tuotteita tai palveluja todellisuudessa ostetaan. (Bergström & Leppänen 2006, 64.)

Sidosryhmät muodostuvat sellaisista ihmisryhmistä tai henkilöistä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai joihin yritys voi vaikuttaa. Koska yritys on näistä ryhmistä riippuvainen ja sidoksissa niihin, näitä ryhmiä kutsutaan sidosryhmiksi. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi verottaja, tavarantoimittajat, työntekijät, asiakkaat, kilpailijat sekä rahoittajat. Sidosryhmille ominainen pääpiirre on siis panoksen ja vastineen vaihdantaan perustuva vuorovaikutussuhde. (Renvik 2007.)

Liikeidean kuvauksessa on hyvä pohtia myös mikä on liikeidean uutuusarvo ja miksi liikeidea kiinnostaisi asiakkaita. Liikeideaa tarkasteltaessa on suositeltavaa laatia siitä SWOT¹-analyysi. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 12.)

SWOT-analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty nelikenttään perustuva analysointimenetelmä (Kuva 3). Nelikenttään kirjataan arvioitavan asian vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O) ja uhat (T). Nelikentän yläosassa keskitytään nykytilaan sekä sisäisiin vaikuttajiin ja alaosassa vuorostaan tulevaisuuteen sekä ulkoisiin vaikuttajiin. Taulukon vasemmalla laidalla sijaitsevat myönteiset asiat ja oikealla kielteiset asiat. Analyysin avulla on mahdollista tarkastella miten käsiteltävän asian vahvuuksia voidaan kehittää, miten sen heikkouksia voidaan poistaa, miten sen mahdollisuuksia voidaan hyödyntää sekä miten siihen liittyviä uhkia voidaan torjua. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 16.)

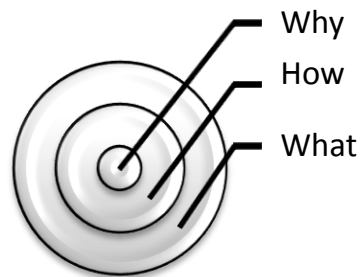


KUVA 3. SWOT-analyysi (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 16 muokattu)

Liikeideaa tarkasteltaessa on hyvä huomioida edellä mainittujen kysymysten lisäksi myös neljäs kysymys, miksi. Miksi liikeidea on olemassa, miksi yritys tekee sitä mitä se tekee. Sinek (2011) korostaa tämän neljännen kysymyksen merkitystä kirjassaan *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Sinekin mukaan ”miksi” on keskeisin kysymys liikeideaa pohdittaessa ja koko prosessin tulisikin hänen mukaansa lähteä liikkeelle syystä ennemmin kuin seurauksesta (Sinek 2011, 39).

¹ SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Sinek (2011, 37) on luonut graafisen kuvaajan (kuvio 1), jota hän kutsuu kultaiseksi ympyräksi², tukemaan teoriaansa ”miksi”-kysymyksen merkityksestä. Sisimmäisellä kuvaajan kolmesta kehästä on kysymys ”miksi”. Kultaisen ympyrän keskimmäisellä kehällä sijaitsee ”miten” ja uloimmalla kehällä ”mitä”. Sinekin (2011, 39) mukaan kultaisen ympyrän kysymyksiin tulee lähteä vastaamaan sisältä ulospäin, jolloin varsinainen tuote tai palvelu jää ratkaistavaksi viimeisenä.



KUVIO 1. Golden Circle (Sinek 2011, muokattu)

”Mitä” kertoo mitä yritys tekee. Jokainen yritys maailmassa osaa vastata tähän kysymykseen. ”Mitä” pitää sisällään yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut sekä yrityksen sisäiset prosessit. ”Mitä” on helposti tunnistettavissa. (Sinek 2011, 39.)

”Miten” kertoo vuorostaan miten yritys tekee mitä se tekee. Toiset yrityksistä osaavat vastata tähän kysymykseen. Yritykset usein vastaavat ”miten”, yrittäessään erottua kilpailijoistaan. Koska kysymykseen ”miten” ei ole yhtä yksiselitteistä vastata kuin kysymykseen ”mitä”, useat kuvittelevat ”miten”-vastausten toimivan erilaistavana tai motivoivana tekijänä päätöksiä tehtäessä. ”Mitä” ja ”miten” eivät kuitenkaan riitä inspiroimaan ihmisiä toimintaan. (Sinek 2011, 38–39.)

Vain harvat yritykset osaavat kertoa selkeästi ”miksi” he tekevät sitä mitä he tekevät. ”Miksi” ei tarkoita rahantekoa, se on vain seuraus tekemisestä. ”Miksi” kertoo miksi yritys on olemassa, se kertoo mikä on tekemisen perimmäinen syy, mihin yrittäjä uskoo tai mitä asiaa hän yrityksensä avulla ajaa. Se kertoo, miksi ketään pitäisi kiinnostaa. (Sinek 2011, 39.)

Sinekin (2011, 39) mukaan useimmat yrityksistä ja ihmisistä ajattelevat, toimivat tai kommunikoivat siten, että he lähtevät liikkeelle kysymyksestä ”mitä” päätyen vasta

² Alkup. *Golden Circle*

lopuksi kysymykseen ”miksi”. Näin, mikäli he päätyvät siihen ensinkään. Tämä johtuu siitä, että kysymykseen ”miksi” on kaikkein haastavinta vastata, kun taas vastaus kysymykseen ”mitä” on yleensä varsin selkeä. Poikkeuksena tästä ovat inspiroituneet yksilöt ja yritykset. (Sinek 2011, 39.)

Ihmisiä voi ohjata toimimaan toivotusti kahdella tavalla. Yleisempi tapa on manipuloida ihmisiä. Manipulaatiota voidaan suorittaa laskemalla hintoja, vertaispainostuksella, herättämällä asiakkaissa toiveita tai pelkoja sekä tarjoamalla kaupantekijäisiä tai hyvityksiä. Manipulaatio on toimiva väline lyhytaikaista hyötyä tavoiteltaessa, mutta muodostuu pidempään käytettynä rasitteeksi, joka voimistuu mitä pidempään sitä käytetään. Manipulaatio synnyttää ostotapahtumia, muttei uskollisuutta. Pitkään jatkuneena se syö myös yrityksen katteita, sillä erilaisiin manipulaatiotekniikoihin totutetut asiakkaat eivät enää suostu maksamaan yritykselle täyttä hintaa. (Sinek 2011, 17; 28–29.)

Toistuvien ostotapahtumien ja uskollisuuden välillä on merkittävä ero. Toistuvat ostotapahtumat tarkoittaa, että asiakkaat ostavat yritykseltä toistuvasti. Uskollisuus tarkoittaa, että asiakkaat ostavat yritykseltä sittenkin vaikka joku toinen yritys tarjoaisi heille halvempaa hintaa tai parempaa tuotetta. Uskolliset asiakkaat eivät yleensä vaivaudu edes tutkimaan eri vaihtoehtoja vaan lähestyvät tarpeensa kanssa suoraan sitä yritystä, joka on heidän uskollisuutensa saavuttanut. (Sinek 2011, 29.)

Toinen tapa ohjata ihmiset toimimaan toivotusti on inspiroida heitä (Sinek 2011, 17). Inspiraatio ei nojaa suostutteluun kuten manipulaatio. Ihmisten inspirointi ei myöskään ole yhtä helppoa. Inspiroituneille toiminnan syyt ovat syvästi henkilökohtaisia, mistä johtuen he ovat valmiita maksamaan enemmän, kestäämään hankaliakin tilanteita pidempään ja jopa kärsimään henkilökohtaisia tappioita. Inspiroituneet toimivat yhteisen hyvän eteen koska he haluavat tehdä niin, eivätkä siksi että he kokisivat että heidän on pakko. (Sinek 2011, 6.)

Tietämällä miksi yritys tekee sen mitä se tekee ja toimimalla johdonmukaisesti tämän pohjalta, yritys mahdollistaa itselleen paljon enemmän vaihtoehtoja kannattavaan toimintaan kuin määrittelemällä toimintansa sen kautta mitä se tekee. Tietokoneyrityksen on huomattavasti vaikeampaa vakuuttaa potentiaalisia asiakkaita hankkimaan sen lan-

seeraamaa mp3-soitinta tai kännykkää kuin yrityksen, jonka missiona on haastaa status quo³ päivittäin. (Sinek 2011, 44–45.)

Mikäli yrityksen toiminnan syy, eli missio, tukee asiakkaan omakuvaa, sen tuotteet ja palvelut edustavat tälle sellaisia symbolisia arvoja, joita kilpailijan tarjoamat korvaavat tuotteet eivät pysty saavuttamaan. Tietämällä miksi yritys on olemassa, asiakkaat pystyvät samaistumaan siihen ja sen tuotteisiin. Todellisuudessa asiakkaat eivät ole siis kiinnostuneita yrityksestä tuotteiden takana vaan pohjimmiltaan heitä kiinnostaa omakuvansa pönkittäminen. He ovat uskollisia yritykselle, jonka uskovat jakavan heidän maailmankuvansa ja tukevan heidän elämäntyyliään. Applen tuotteita ei osteta koska ne ovat tietokoneita, MP3-soittimia ja älypuhelimia. Niitä ei myöskään osteta ylivoimaisten teknisten ominaisuuksien tai halvan hinnan takia. Applen tuotteita ei osteta siksi mitä ne ovat, niitä ostetaan sen perusteella mitä ne viestivät. Apple uskoo status quon haastamiseen ja siksi se ajattelee sekä kehottaa ajattelemaan erilailla. Applen tuotteet vetoavat individualistisiin ja kapinahenkisiin ihmisiin, sillä ne edustavat yksilön voimaa haastaa ympäröivä maailma. (Sinek 2011, 64; 74; 155; 164.)

Inspiroiva yrittäjä tai yritys ei tietenkään inspiroi ainoastaan asiakkaita, vaan myös muita sidosryhmiään työntekijät ehkä yhtenä merkittävimmistä. Kun ihmiset inspiroituvat työpaikastaan ja työnantajastaan, he rakastavat töissäkäyntiä (Sinek 2011, 63). Tämä vuorostaan tarkoittaa sitä, että he ovat uskollisia työnantajalleen ja tämän ajamalle asialle. Heitä ei niin vain houkutella kilpailijan leipiin, eikä heitä nähdä parhaamassa työpaikkaansa sosiaalisessa mediassa. Päinvastoin, he kertovat kaikille, jotka jaksavat kuunnella, miten mahtavassa paikassa he saavat työskennellä ja miten mahtavaa heidän työnsä on. Kuten muutkin toisista inspiroituneet ihmiset, he rakastavat olla osana jotta-kin itseään suurempaa. He haluavat tuntea kuuluvansa ryhmään. He haluavat, että heidän työnsä voimistaa heidän minäkuvaansa. (Sinek 2011, 53; 63; 83–88.)

³ Vallalla oleva tilanne

2.3 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on Uusyrityskeskusverkoston mukaan kirjallinen suunnitelma liiketoiminnasta. ”Se on kattava, yksityiskohtainen ja ajallisesti rajattu esitys, jossa ovat mukana pidemmän ajanjakson päämäärät ja määrälliset tavoitteet tulosbudjettien sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmien muodossa” (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 11). Toisin sanoen se on liikeidean toteutussuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelma ei kuitenkaan ole ainoastaan suunnitteluväline yrittäjälle, vaan se toimii myös neuvottelun tukena kun yrittäjä keskustelee mahdollisten rahoittajien, liikekumppaneiden, tavarantoimittajien tai vuokranantajan kanssa. Hyvin laadittuna liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan yrityksen kannattavuutta sekä tulevaisuudennäkymiä, mikä vuorostaan helpottaa rahoituksen hankkimista. (Uusyrityskeskus 2011.)

Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole olemassa yhtä oikeaa, kiveen kirjoitettua pohjaa, sillä jokainen liiketoimintaa suunnitteleva ja yrittäjäksi aikova laatii sen omien tarpeidensa mukaan ja niitä palvelevaan muotoon. Esimerkiksi ammatinharjoittajaksi aikovan liiketoimintasuunnitelman ei useimmiten ole välttämätöntä vastata laajuudeltaan osakeyhtiön liiketoimintasuunnitelmaa, sillä siinä missä ammatinharjoittaja tekee työtä itsenäisesti ja ilman ulkopuolista työvoimaa ja pysyvää toimipaikkaa sekä on oikeutettu pitämään yhdenkertaista kirjanpitoa tulee osakeyhtiötä perustettaessa ottaa huomioon huomattavasti useampia osa-alueita ja muuttujia. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 25–26.)

Yrittäjäksi aikovan kannattaakin perehtyä eri yritysmuotoihin jo liiketoimintasuunnitelman laadinnan varhaisessa vaiheessa. Yritysmuodon valinnalla on suuri merkitys tulevan yrityksen toiminnan ja rahoituksen tarpeen kannalta.

3 YRITYSMUODOT SUOMESSA

Suomessa on mahdollista harjoittaa yritystoimintaa useissa eri yrityismuodoissa (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 25). Yritysmuodon valintaan vaikuttavat useat tekijät, kuten perustajien määrä, pääoman tarve, voitonjako ja tappionkantaminen sekä vastuun jakautuminen yrityksen sitoumusten osalta, päätöksenteon joustavuus, toiminnan jatkuvuus, verotus sekä lainsäädäntö (Kivelä & Nordell 2007, 58).

Mahdollisia yritysmuotoja on Suomessa lähteestä riipuen viisi tai kuusi. Kivelä ja Nordell mainitsevat yritys muodoiksi yksityisliikkeen, avoimen yhtiön, kommandiittiyhtiön, osakeyhtiön ja osuuskunnan (Kivelä & Nordell 2007, 47–57). Uusyritysverkosto mainitsee edellä mainitun listan lisäksi vielä ulkomaisen yhtiön sivuliikkeen (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 25).

Yksityisliike eli yksityinen elinkeinonharjoittaja toimii toiminimen puitteissa ja on joko ammatin- tai liikkeenharjoittaja. Toiminimen voi perustaa ainoastaan luonnollinen henkilö, jolla on pysyvä asuinpaikka Euroopan talousalueella. Euroopan talousalueen ulkopuolella asuva henkilö tarvitsee toiminimen perustamiseen Patentti- ja rekisterihallituksen luvan. (Uusyritysverkosto 2012, 25.)

Uusyrityskeskusverkoston (2012, 25) mukaan Yksityinen elinkeinonharjoittaja harjoittaa liiketoimintaa yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa. Yritys rekisteröidään aina vain yhden henkilön nimiin, vaikka puoliset perustaisivatkin yrityksen yhdessä.

Yksityinen elinkeinonharjoittaja tekee itse kaikki päätökset ja on vastuussa yrityksen sitoumuksista koko omaisuudellaan. Yrittäjä siis vastaa yrityksen tappiosta henkilökohdaisesti, mutta saa myös itselleen elinkeinotoiminnasta kertyvät voitot. Yrittäjä ei kuitenkaan voi maksaa itselleen, puolisolleen eikä alle 14-vuotiaalle lapselleen palkkaa, vaan rahaa nostetaan yrityksen tililtä niin kutsuttuina yksityisottoina. Toiminimiyrityksen talous ja yrittäjän henkilökohtainen talous tulee pitää erillään kirjanpidon avulla. Toiminimen yritystoiminnasta maksetaan veroa vuosittain tuloksen perusteella. (Karttunen, Koivunen, Laasanen, Sippel, Uitto & Valtonen 2009, 389–390.)

Toiminimiyrittäjät tekevät töitä omaan lukuunsa ja ovat joko ammatin- tai liikkeenharjoittajia yritystoimintansa tietyistä yksityiskohdista riippuen. Ammatinharjoittaja tekee

yleensä työtä itsenäisesti ilman ulkopuolista työvoimaa eikä hänellä ole pysyvää toimipaikkaa. Ammatinharjoittajan ja liikkeen harjoittajan suurin ero on se, että ammatinharjoittajalla on oikeus pitää yhdenkertaista kirjanpitoa. Liikkeenharjoittajalla on pysyvä toimipaikka ja hän voi työllistää ulkopuolista työvoimaa. Liikkeenharjoittajan tulee pitää kahdenkertaista kirjanpitoa. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 25.)

Avoim yhtiö on henkilöyhtiö, mikä tarkoittaa sitä, että sen perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Yhtiömiehet ovat yleensä luonnollisia henkilöitä, mutta myös oikeushenkilöt, eli yritykset ja yhteisöt, voivat toimia yhtiömiehinä. (Karttunen ym. 2009, 390.)

Avoimessa yhtiössä ainakin yhdellä yhtiömiehellä täytyy olla pysyvä asuinpaikka Euroopan talousalueella. Mikäli näin ei ole, tulee kaikille Euroopan talousalueen ulkopuolella asuville yhtiömiehille hakea lupa Patentti- ja rekisterihallitukselta. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 25.)

Avoimessa yhtiössä yhtiömiehet sijoittavat yhtiöön yhtiöpanoksen, joka voi olla rahaa, omaisuutta tai työtä (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 25). Kivelä ja Nordell kertovat, että yhtiöpanos voidaan määritellä yhtiösopimuksessa. Laki ei edellytä yhtiösopimuksen kirjallista laatimista mutta se on suotavaa, sillä yhtiöpanoksen lisäksi siinä voidaan sopia muistakin yhtiön toiminnan kannalta keskeisistä ehdoista, kuten siitä kuinka yhtiön tuottama voitto ja tappion peittäminen jaetaan yhtiömiesten kesken. Yleensä voitto ja tappio jaetaan yhtiöpanosten suhteessa yhtiömiesten kesken. (Kivelä & Nordell 2007, 47, 50.)

Avoimessa yhtiössä yhtiömiesten oikeudellinen asema on sama kuin yksityisellä elinkeinonharjoittajalla. Toisin sanoen, jokainen yhtiömiestä saa hoitaa yhtiön asioita ja jokainen on koko omaisuudellaan vastuussa yhtiön nimissä tehdyistä sitoumuksista riippumatta siitä, kuka yhtiömiehistä sitoumuksen on tehnyt. (Kivelä & Nordell 2007, 52.)

Karttunen ym. (2009, 394–395) toteavat, että yhtiömiehen oikeutta hoitaa yhtiön asioita rajoittaa kieltämis-oikeus. Yhtiömiehellä on oikeus kieltää toista yhtiömiestä ryhtymästä yksitaiseen toimenpiteeseen ja tällä tavoin vapautua vastaamasta sellaisista toiminnoista, joita hän pitää uskallettuina tai epätarkoituksenmukaisina.

Kommandiittiyhtiö on toinen kahdesta henkilöyhtiömuodosta. Kommandiittiyhtiö eroaa avoimesta yhtiöstä siten, että kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä, vastuunalaisia ja äänettömiä. Kommandiittiyhtiössä tulee olla vähintään yksi vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 25.)

Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista koko henkilökohtaisella omaisuudellaan ja päättävät yhdessä yrityksen asioista (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 25). Vastuunalaisten yhtiömiehen asema vastaa avoimen yhtiön yhtiömiehen asemaa (Kivelä & Nordell 2007, 50).

Äänetön yhtiömies ei nimensä mukaisesti voi osallistua yhtiön hallintoon eikä edustaa yhtiötä kolmanteen henkilöön nähden. Toisaalta hänen vastuunsa rajoittuu ainoastaan hänen sijoittamaansa rahapääomaan. (Kivelä & Nordell 2007, 50.) Äänetön yhtiömies sijoittaa siis yhtiöön joko rahaa tai rahanarvoista omaisuutta. Yhtiösopimuksella myös äänettömän yhtiömiehen vastuusta ja oikeuksista voidaan sopia toisin. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 26.)

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö taikka yhteisö. Perustamisvaiheessa osakeyhtiön perustajat merkitsevät kaikki yhtiön osakkeet. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 26). Osakeyhtiön osakkeet muodostovat yhtiön osakepääoman.

Osakeyhtiöitä on kahdenlaisia, yksityisiä osakeyhtiöitä sekä pörssissä noteerattavia julkisia osakeyhtiöitä. Yksityisessä osakeyhtiössä osakepääoman tulee olla vähintään 2500 euroa ja julkisessa osakeyhtiössä vähintään 80 000 euroa. Yksityisen osakeyhtiön lyhenne on Oy ja julkisen osakeyhtiön Oyj. (Karttunen ym. 2009, 412;416.)

Osakeyhtiön perustaminen edellyttää perustamissopimuksen laatimista. Perustamissopimukseen liitetään mukaan yhtiöjärjestys, joka sisältää vähintään tiedot yhtiön toiminnesta, kotipaikasta sekä toimialasta. Perustamissopimuksessa sovitaan yleensä ainakin hallituksen jäsenistä, toimitusjohtajasta, tilintarkastuksesta, tilikaudesta sekä osakkeiden määrästä, hinnasta ja maksupäivästä. Perustamissopimuksen yhteydessä perustajat merkitsevät, eli jakavat, osakkeet. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 26.)

Osakeyhtiö tulee rekisteröidä kaupparekisteriin ennen kuin se saa lainvoiman. Rekisteröinti on maksullista ja ilmoitus tehdään Y1-lomakkeella. Tämä ilmoitus on tehtävä

kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta tai perustaminen raukeaa. Ilmoitukseen liitetään alkuperäinen perustamissopimus ja jäljennös yhtiöjärjestyksestä, mikäli se ei ole osa perustamissopimusta. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 26.)

Osakeyhtiö on osakkeenomistajistaan, eli osakkaistaan, erillinen oikeushenkilö, joka vastaa itse sitoumuksistaan. Osakkeenomistajat eivät siis vastaa henkilökohtaisesti yhtiön veloista, muulta kuin siihen sijoittamansa pääoman osalta, elleivät he ole taanneet henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön lainoja. (Karttunen ym. 2009, 411–412; Uusyrityskeskusverkosto 2012, 26.)

Mikäli osakeyhtiön perustajia on enemmän kuin yksi, on suotavaa tehdä osakassopimus. Osakassopimuksessa sovitaan osakkeenomistajien välisistä suhteista ja heidän suhteestaan osakeyhtiöön. Osakassopimuksen avulla yhtiö pystyy hallitsemaan oikeudellisia riskejä, joita voi syntyä osakkeenomistajien ja yhtiön suhteissa. Osakassopimus kannattaa tehdä lakiasiantuntijan avustuksella eikä sitä tarvitse liittää rekisteröintilomakkeisiin. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 27.)

Osakeyhtiön omaisuuden ytimessä on pysyvä osakepääoma. Omistajuutta vuorostaan osakeyhtiössä edustaa osake, joka voidaan yleensä luovuttaa ja hankkia rajoituksetta. (Kivelä & Nordell 2007, 51.) Yhtiön asioista päättävät siis osakkeenomistajat. Päätös- ja äänivalta jakautuu osakeyhtiössä suhteessa osakkeiden jakautumiseen osakkeenomistajien kesken. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 26). Tämä tarkoittaa yleensä sitä, että jokainen osake antaa omistajalleen yhden äänen yhtiökokouksessa.

Osakkeenomistajat ovat keskenään yhdenvertaisia ja vähemmistöosakkeenomistajia turvataan enemmistön mielivaltaa vastaan vähemmistösuojasäännöksin. Pääsäännön mukaan kaikki osakkeet tuottavat osakeyhtiössä yhtäläiset oikeudet eikä yhtiössä voi tehdä päätöksiä, jotka tuottavat osakkeenomistajalle epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella. (Kivelä & Nordell 2007, 51.)

Osakeyhtiössä voi olla joissakin suhteissa toisistaan poikkeavia osakkeita. Tällöin puhutaan erilajisista osakkeista. Erilajisia osakkeita ovat esimerkiksi äänivallattomat osakkeet, jotka tuottavat kaikki muut osakkeeseen liittyvät oikeudet. Erilajisten osakkeiden

ja osakkeiden väliset erot tulee määritellä yhtiöjärjestyksessä. (Kivelä & Nordell 2007, 52.)

Osakepääoma tulee maksaa uuden yrityksen pankkitilille ennen osakeyhtiön rekisteröimistä. Osakkeiden maksamiseen voidaan käyttää myös aporttia, eli muuta omaisuutta kuin rahaa. Tällöin osakeyhtiön perustamissopimuksessa on oltava ehto, jonka mukaan osakkeenmerkitsijällä on oikeus tai velvollisuus suorittaa merkintähinta aporttiomaisuudella. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 27.)

Uusyrityskeskusverkoston (2012, 27) mukaan aporttiomaisuuden luonteesta tulee olla selvitys perustamissopimuksessa. Lisäksi kaupparekisteriin on toimitettava liitteenä tilintarkastajan antama lausunto aporttiomaisuuden selvityksestä ja siitä, oliko omaisuudella vähintään maksua vastaava taloudellinen arvo yhtiölle.

Osakeyhtiössä hallintoa hoitavat lakisääteiset toimielimet. Osakkeenomistajien päättävältä käyttävä yhtiökokous on tärkein näistä toimielimistä. Lisäksi osakeyhtiöllä tulee olla hallitus, johon valitaan pääsäännön mukaan yhdestä viiteen varsinaista jäsentä yhtiökokouksen toimesta. Hallituksen jäsenet valitaan tehtäväänsä toistaiseksi, ellei yhtiöjärjestyksessä ole muuta määrätty. (Kivelä & Nordell 2007, 54.) Mikäli hallituksessa on vähemmän kuin kolme jäsentä, tulee hallitukselle valita myös vähintään yksi varajäsen (Uusyrityskeskusverkosto 2007, 26).

Hallituksen tehtävänä on huolehtia osakeyhtiön hallinnosta sekä sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Laissa on erityisesti tähdennetty hallituksen velvollisuutta huolehtia yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisesta valvonnasta. Hallitus voi valita yhtiölle toimitusjohtajan, jonka tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. (Kivelä & Nordell 2007, 54; Uusyrityskeskusverkosto 2012, 26.)

Kuten todettua, osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa. Varsinainen yhtiökokous on pidettävä vähintään kerran vuodessa, kuuden kuukauden kuluessa yhtiön tilikauden päättymisestä. Varsinaisen yhtiökokouksen tärkeimpiä asioita ovat

- päättyneen tilikauden tilinpäätöksen vahvistaminen;
- taseen osoittaman voiton käyttämisestä päättäminen;

- hallituksen tai hallintoneuvoston jäsenen tai toimitusjohtajan vastuuvapauden myöntäminen; sekä
- hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten valinta.

Ylimääräisiä yhtiökokouksia pidetään tarpeen mukaan. (Karttunen ym. 2009, 423–424.)

Kaikkien päättämistä vaativien asioiden tähden ei ole kuitenkaan pakollista kutsua kokoon yhtiökokousta. Pienyhtiöiden toimintaa helpottamaan on luotu säännös, jonka mukaan yhtiökokoukselle kuuluvasta asiasta voidaan kaikkien osakkeenomistajien suostumuksella päättää yhtiökokousta pitämättä, jos osakkeenomistajat ovat päätöksestä yksimielisiä. Tällaiset päätökset tulee kuitenkin kirjata, päivätä, numeroida ja allekirjoittaa. Yhdenyhtiössä tämä tarkoittaa ainoan osakkeenomistajan allekirjoitusta mutta usean osakkeenomistajan yhtiössä vähintään kahden on alle kirjoitettava päätös. (Kivelä & Nordell 2007, 55.)

Ulkomaisia osakkeenomistajia ajatellen on säädetty, että yhtiökokoukseen voi yhtiöjärjestykseen kirjatun määräyksen tai hallituksen päätöksellä osallistua myös teknisin yhteydenpitovälinein. Osakkeenomistaja voi myös valtuuttaa asiamiehen edustamaan itseään yhtiökokouksessa. Yhtiökokous tulee kutsua koolle yhtiöjärjestyksessä määrätyllä tavalla. Näin ollen jokainen osakas voi varmistua siitä, ettei yhtiökokous jää häneltä huomaamatta. (Kivelä & Nordell 2007, 55.)

Kivelä ja Nordell (2007, 55) toteavat, että osakeyhtiön päätöksenteko tapahtuu pääsäännön mukaan siten, että jokainen omistaja saa äänestää yhtiökokouksessa niin monella äänellä kuin hänellä on osakkeita. Säännös on kaksijakoinen sillä toisaalta se turvaa suuremman riskin kantaville osakkeenomistajille mahdollisuuden vaikuttaa painavammin tehtäviin päätöksiin, mutta samalla se tarkoittaa myös sitä, että yksi tai muutama osakkeenomistaja voi sanella yhtiökokouksen päätökset. Vaikka vähemmistöomistajia olisi lukumääräisesti enemmän kuin enemmistöomistajia, tulisi heidän tämän säännön mukaan alistua enemmistön päätöksiin. Tätä epäsuhdetta tasapainottamaan löytyy osakeyhtiölaista kuitenkin vähemmistön oikeuksia turvaavia säännöksiä.

Vähemmistön oikeuksia turvaavia säännöksiä suodaan yleensä vähemmistölle, joka edustaa vähintään yhtä kymmenettä osaa osakepääomasta. Näihin säännöksiin lukeutuu mm. vähemmistön oikeus vaatia ylimääräisen yhtiökokouksen koolle kutsumista tai

hyväksytyn tilintarkastajan valitsemista, vaikka yhtiö ei olisikaan tilintarkastusvelvollinen. (Kivelä & Nordell 2007, 56.)

Tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta yhteisössä, jossa kahden viimeksi päättyneen tilikauden aikana on täytynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä:

- 1) taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa;
- 2) liikevaihto ylittää 200 000 euroa; tai
- 3) palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. (Kivelä & Nordell 2007, 61.)

Osakeyhtiön asiat ratkaistaan pääsäännön mukaan yksinkertaisella äänienemmistöllä mutta tärkeissä asioissa vaaditaan lain tai yhtiöjärjestyksen mukaan määräenemmistö. Määräenemmistöllä tarkoitetaan sitä, että asiaa on kannattanut vähintään 2 / 3 annetuista äänistä ja kokouksessa edutetuista osakkeista. Mikäli äänet menevät tasan, puheenjohtajan kannattama ehdotus tulee päätökseksi. Puheenjohtajan ääni ei kuitenkaan vaikuta henkilövaalien tasatuloksen kohdalla vaan tuolloin tilanne ratkaistaan arvalla. (Kivelä & Nordell 2007, 56.)

Osakkeenomistajilla tulee olla riittävät tiedot yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. Osakkaan tiedonsaanti onkin turvattu laissa eri tavoin. Laissa on säädetty esimerkiksi, ettei yhtiökokouksessa saa käsitellä muita kuin esityslistassa mainittuja asioita. (Kivelä & Nordell 2007, 56.) Muita säädöksiä ovat Kivelän ja Nordellin (2007) mukaan ainakin seuraavat:

- tilinpäätösasiakirjat on pidettävä osakkeenomistajien nähtävinä yhtiön pääkonttorissa tai internetverkkosivuilla vähintään viikon ajan ennen kokousta;
- osakkeenomistajan kyselyoikeus velvoittaa hallitusta ja toimitusjohtajaa antamaan yhtiökokouksessa tarkempia tietoja seikoista, jotka voivat vaikuttaa kokouksessa käsiteltävän asian arviointiin;
- yhtiökokouksen pöytäkirja on pantava nähtäville yhtiön pääkonttorissa tai internetverkkosivuille viimeistään kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. (Kivelä & Nordell 2007, 56–57.)

Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, jonka tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa sen jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi. Jäsenet hallitsevat osuuskuntaa yhdessä ja demokraattisesti. Jäsenet toteuttavat osuuskunnan avulla taloudellisia, kulttuurisia ja sosiaalisia tavoitteita ja osallistuvat sen toimintaan käyttämällä hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita. (Kivelä & Nordell 2007, 57; Uusyrityskeskusverkosto 2012, 27.)

Osuuskunnan perustaminen edellyttää vähintään kolmea luonnollista tai oikeushenkilöä. Osuuskunnan perustajien on laadittava perustamiskirja, jonka keskeisintä sisältöä ovat osuuskunnan säännöt. Säännöissä tulee mainita vähintään osuuskunnan toiminimi, kotipaikka, toimiala, tilikausi sekä osuusmaksun määrä, maksuaika ja maksutapa. Osuuskunnan jäsenten tulee siis suorittaa osuuskuntaa perustettaessa tai siihen liittyessään osuusmaksu, joka voidaan maksaa joko rahana tai apporttina. Osuuskunnan osuuspääoma koostuu näistä osuusmaksuista. (Karttunen ym. 2009, 441–442.)

Osuuskunta ja osakeyhtiö ovat samankaltaisia siinä suhteessa, että pääsäännön mukaan osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan sitoumuksista (Kivelä ja Nordell 2007, 57). Tästä kuitenkin poikkeuksena tilanteet, joissa osuuskunnan jäsen on tehnyt henkilökohtaisen takaussitoumuksen osuuskunnan puolesta (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 28).

Osuuskunta eroaa osakeyhtiöstä kuitenkin siten, että sitä hallinoidaan osakeyhtiötä demokraattisemmin. Pääsäännön mukaan kullakin jäsenellä on vain yksi ääni sijoituksen määrästä huolimatta. Tätä kutsutaan mies ja ääni -periaatteeksi. (Karttunen ym. 2009, 443.)

Osuuskunta eroaa osakeyhtiöstä myös siinä suhteessa, ettei sen osuuspääoman määrää ole ennalta määrätty. Toisin kuin osakeyhtiössä, jossa osakekanta ei muutu määrällisesti muulloin kuin osakeannin yhteydessä, osuuskunnassa osuuspääoma on riippuvainen jäsenten määrästä. Jokainen osuuskunnan jäsen saa osuuskuntaan liittyessään yleensä yhden osuuden. Poikkeustapauksissa osuuskunta voi velvoittaa jäsenen ottamaan myös useita osuuksia esimerkiksi suhteessa siihen, miten paljon hän käyttää osuuskunnan palveluja. (Kivelä & Nordell 2007, 57.) Osuuskunta maksaa kuitenkin osuuspääoman takaisin jäsenen erotessa tai mikäli jäsen erotetaan osuuskunnasta (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 27).

Osuuskunnan jäsenet valitsevat osuuskunnalle hallituksen, jonka tehtävänä on huolehtia osuuskunnan hallinnosta sekä edustaa yhtiötä. Yleensä osuuskunnan hallitus valitsee yhtiölle toimitusjohtajan, mutta tämä ei kuitenkaan ole pakollista. Kuten osakeyhtiössäkin, myös osuuskunnassa toimitusjohtaja vastaa yhtiön juoksevasta hallinnosta. (Uusyrittyskeskusverkosto 2012, 28.)

Karttusen ym. (2009, 445) mukaan osuuskunnan voitosta, eli ylijäämästä, osa voidaan palauttaa jäsenille siinä suhteessa, jossa he ovat käyttäneet hyväkseen osuuskunnan palveluksia, ellei osuuskunnan säännöissä ole muusta sovittu. Tavanomaisesti jäsenille voidaan maksaa esimerkiksi ostojen suuruuden mukaan määräytyvää hyvitystä.

Päätösvaltaansa osuuskunnan asioissa jäsenet käyttävät osuuskunnan kokouksessa. Jokaisella jäsenellä on oikeus osallistua kokoukseen ja käyttää siellä ainakin puhevaltaa. Osuuskunnan säännöissä voidaan nimittäin määrätä, että jäsenten päätösvaltaa osuuskunnan kokouksen sijaan käyttää jäsenten valitsema edustajisto. Jäsenmäärältään suurissa osuuskunnissa tämä menettely on yleinen. (Kivelä & Nordell 2007, 57–58.)

Ulkomaisen yrityksen sivuliike on yhteisön tai säätiön osa, joka harjoittaa Suomessa pysyvässä toimipaikassa jatkuvaa liike- tai ammattitoimintaa. Sivuliikkeen nimestä tulee käydä ilmi ulkomaisen elinkeinonharjoittajan toiminimi rekisteröidyssä muodossa sekä lisäys, joka osoittaa sen sivuliikkeeksi. Uusyrittyskeskusverkoston (2012) mukaan lisäys voi olla esimerkiksi ”sivuliike Suomessa”, ”filial” tai ”filial i Finland”. Myös sivuliikkeen perustamisesta tulee tehdä ilmoitus kaupparekisteriin. (Uusyrittyskeskusverkosto 2012, 28.)

4 BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas on visuaalinen ja helposti muokattava pohja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 12) mukaan Business Model Canvas on jaettu kieli liiketoimintamallien kuvailuun, visualisointiin, arviointiin sekä muuttamiseen⁴. Liiketoimintamalli kuvailee ne perusteet, joilla yritys tuottaa, toimittaa ja valtaa arvoa (Osterwalder & Pigneur 2010, 15).

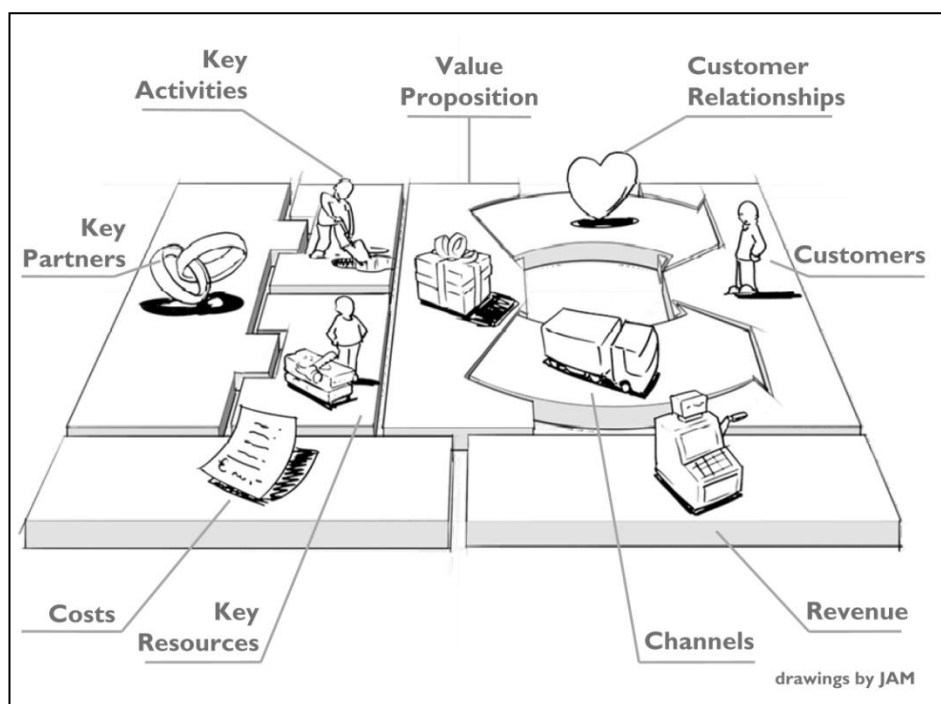
4.1 Business Model Canvasin yhdeksän rakennuspalikkaa

Business Model Canvas rakentuu yhdeksästä osasta, eli ns. rakennuspalikasta, joiden avulla on mahdollista tarkastella valitun liiketoimintamallin ansaintalogiikkaa. Nämä yhdeksän rakennuspalikkaa kattavat neljä liiketoiminnan osa-aluetta: asiakkaat, tarjooma, infrastruktuuri sekä taloudellinen elinkelpoisuus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.) Rakenteensa tähden Business Model Canvasin avulla on helppo tarkastella eri muuttujien vaikutusta liiketoimintamalliin ja sen ansaintalogiikkaan⁵.

Business Model Canvasin yhdeksän rakennuspalikkaa ovat asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, liikevaihtovirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, avainpartnerit sekä kustannusrakenne (Osterwalder & Pigneur 2010, 16 - 17). Koska kyseessä on ennen kaikkea visuaalinen työkalu, on seuraavalla sivulla esitetty kuva siitä, miten nämä yhdeksän rakennuspalikkaa muodostavat Business Model Canvasin (Kuva 4).

⁴ A shared language for describing, visualizing, assessing, and changing business models (Osterwalder & Pigneur 2010, 12).

⁵ Ansaintalogiikka tarkoittaa yrityksen tapaa ansaita rahaa.



KUVA 4. Business Model Canvas (Clark 2011, kuva: JAM)

Osterwalder ja Pigneur (2010, 48) esittävät, että ihmisaivojen vasen puoli vastaa loogisesta ajattelusta ja oikea puoli tunteista. Business Model Canvaksen rakennuspalikat sijoittuvatkin siten, että Business Model Canvaksen vasemmalta puolelta löytyvät liiketoimintamallin tehokkuudesta vastaavat palikat ja oikealta vuorostaan mallin arvopohjaiset palikat.

4.1.1 Asiakassegmentit

Asiakassegmenteillä tarkoitetaan niitä asiakasryhmiä, joita yritys pyrkii tavoittelemaan ja palvelemaan. Asiakassegmentit voivat koostua yksityishenkilöistä tai organisaatioista, riippuen osittain siitä toimiiko yritys kuluttaja- vai yrityskaupan saralla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Kannattavat asiakkaat ovat elinehto kaikelle liiketoiminnalle ja kannattavat asiakassuhteet edellyttävät riittävän korkeaa asiakastyytyväisyyden tasoa. Voidakseen tyydyttää paremmin asiakkaidensa tarpeita, yrityksen tulee ensin selvittää, mitä nämä tarpeet ovat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Täysin yksilökohtainen tarpeiden määrittely on kuitenkin useimmiten paitsi työlästä ja aikaa vievää, myös vahingollista. Asiakastyytyväisyyden tuoman hyödyn kun tulee olla kannatavaa suhteessa sen aikaansaamiseksi käytettyihin resursseihin. Liian korkealle viritetyillä palveluodotuksilla on lisäksi riski jäädä täyttymättömiksi, jolloin asiakas jää tyytymättömäksi. (Kumpulainen 2007.)

Potentiaaliset asiakkaat kannattaa siis jaotella keskenään erilaisiin segmentteihin jonkin tai joidenkin valittujen kriteerien mukaan. Segmentointikriteerejä, eli lohkomisperusteita, voivat olla kovia tai pehmeitä. Kovat lohkomisperusteet ovat helposti mitattavia tai määriteltäviä demografisia tekijöitä kuten ikä, sukupuoli, tulot, yrityksen koko tai perheen elinvaihe. Pehmeitä lohkomisperusteita on puolestaan vaikeampi mitata. Niitä ovat mm. ostomotiivit, elämäntyyli, persoonallisuuspiirteet ja asiakassuhteen vaihe. (Kumpulainen 2007.)

Osterwalder ja Pigneur (2010, 20) toteavat asiakkaiden kuuluvan eri segmentteihin seuraavin perustein:

- asiakkaiden tarpeet edellyttävät ja oikeuttavat yksilöityjä tarjouksia;
- asiakkaat saavutetaan eri jakelukanavien kautta;
- asiakkaat edellyttävät erityyppisiä asiakassuhteita;
- asiakkaiden kannattavuustasot eroavat merkittävästi toisistaan; tai
- asiakkaat ovat suostuvaisia maksamaan erilaisten perusteiden pohjalta.

Kaikkia potentiaalisia asiakkaita ei aina ole tarpeen, tai edes järkevää pyrkiä aktiivisesti saavuttamaan. Siksi yrityksen tuleekin valita määrittelemiensä segmenttien joukosta yksi tai useampi asiakassegmentti kohderyhmäkseen. Valinta on suotavaa tehdä huolellisesti, sillä kannattavat asiakkaat ovat liiketoiminnan perusta. Kohderyhmän tai kohderyhmät valittuaan yritys voi suunnitella liiketoimintamallinsa vastaamaan kattavasti valitun ryhmän tai ryhmien tarpeita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Segmentointityylejä on useita erilaisia, mutta Osterwalder ja Pigneur (2010, 21) nostavat esiin massamarkkinat, niche-markkinat, segmentoidut markkinat, toisistaan eroavat markkinat sekä monisivuiset markkinat. Kumpulainen (2007) vuorostaan listaa segmentointivaihtoehtoiksi segemetoimattoman markkinoinnin, segmentoidun markkinoinnin, keskitetyn markkinoinnin sekä yksilömarkkinoinnin.

Massamarkkinoita segmenttinään pitävät yritykset eivät Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 21) mukaan erottele eri asiakassegmenttejä toisistaan. Tällöin yritykset keskittyvät tarjoamaan arvolupauksensa, keskittämään jakelukanavansa sekä luomaan asiakassuhteensa yhdelle suurelle asiakasryhmälle, jolla on laajalti samankaltaiset tarpeet ja ongelmat. Kumpulaisen (2007) termi **segmentoimaton markkinointi** vastaa edellä kuvattua Osterwalderin ja Pigneurin näkemystä massamarkkinoista.

Niche-markkinoihin päätyneet yritykset keskittyvät palvelemaan tarkasti rajattuja ja voimakkaasti erikoistuneita asiakassegmenttejä. Arvolupaukset, jakelukanavat ja asiakassuhteet muokataan niche-markkinoiden erityistarpeiden mukaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.) Kumpulaisen (2007) termeistä niche-markkinoita lähinnä on **keskittetty markkinointi**. Keskitetyn markkinoinnin segmentointityyliin valinnut yritys erikoistuu palvelemaan vain yhtä segmenttiä saavuttaen näin kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden (Kumpulainen 2007).

Segmentoidut markkinat sekä **segmentoitu markkinointi** tarkoittaa, että yritys valitsee kohderyhmikseen useita toisistaan hieman tai jossain määrin poikkeavia segmenttejä. Yritys suuntaa markkinointitoimensa kunkin valitsemansa segmentin tarpeiden mukaisesti, mutta toisiaan lähellä olevat eri segmenttien tarpeet mahdollistavat tehokkaan resurssien käytön ilman liiketoimintamallin voimakasta hajauttamista. (Kumpulainen 2007; Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Yritys, joka on valinnut segmentointityyliin **toisistaan eroavat markkinat**, palvelee kahta toisistaan täysin poikkeavaa asiakassegmenttiä. Näillä segmenteillä on aivan erilaiset tarpeet ja ongelmat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.) Osterwalder ja Pigneur käyttävät esimerkki-casenaan Amazon.comia.

Verkkokirjakauppana aloittanut ja huomattavasti laaja-alaisemmaksi verkkovähittäismyyntiyritykseksi kehittynyt Amazon.com päätti erilaistaa vähittäismyynnin liiketoimintojaan. alkamalla myymään tuotteiden lisäksi sähköisesti toimivia pilvipalveluita. Amazon.comin tarjoamia pilvipalveluita ovat verkkotallennustila ja kysyntään perustuvan serverin käyttö, mikä tarkoittaa sitä, että yritys siirtyi kuluttajakeskeisiltä markkinoilta palvelemaan myös verkkoyrityksiä. Uuden aluevaltauksen Amazon.comille mah-

dollisti yrityksen vahva IT-infrastruktuuri⁶, joka oli mahdollista jakaa yrityksen vähittäismyyntiin liittyvien operaatioiden sekä uusien pilvipalveluiden palveluyksikön kesken. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.) Toisin sanoen yritys löysi kokonaan uudet markkinat vain tarkastelemalla omia resurssejaan ja tehostamalla toimintaansa.

Monisivuiset markkinat tarkoittavat sitä, että yritys palvelee useita toisistaan riippuvaisia asiakassegmenttejä. Esimerkiksi luottokorttiyhtiöt toimivat monisivuisilla markkinoilla, sillä ne tarvitsevat sekä suuren määrän luottokortin haltijoita että liikkeitä, jotka hyväksyvät kyseisen yhtiön luottokortin maksuvälineenä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Yksilömarkkinointi tarkoittaa sitä, että yritys tyydyttää jokaisen yksittäisen asiakkaan tarpeet yksilöllisellä tuotteella. Toisin sanoen jokainen asiakas edustaa tällöin omaa segmenttiään. Tällainen segmentointityyli on käytännöllinen ainoastaan silloin, jos yrityksellä on vain vähän, kuten vaikka paperikonemarkkinoilla, tai kun yritystoiminta perustuu mittatilaustuotteisiin. (Kumpulainen 2007.)

4.1.2 Arvolupaus

Tämä rakennuspalikka kuvaa sitä tuote- ja palvelujoukkoa, joka tuottaa arvoa valitulle asiakassegmentille. Arvolupaus on se syy, jonka perusteella asiakkaat valitsevat yhden yrityksen toisen sijaan. Arvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman tai vastaa tämän tarpeeseen. Jokaiselle kohderyhmälle tulee kohdentaa oma arvolupauksensa, joka rakentuu kohderyhmä huomioiden valitusta tuote- ja palvelujoukosta. Kyseessä on siis yhdistelmä tai joukko hyötyjä, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Arvolupauksia pohtiessa on tärkeää tarkastalle asiaa aina asiakassegmenttikohtaisesti, kyseessä olevan segmentin näkökulmasta. Koska arvolupaukset vastaavat kunkin segmentin tarpeisiin erilaisista elementeistä kootuilla yhdistelmillä, saatetaan eri arvolupauksia mitata eri tavoin. Toiset arvolupauksista ovat mitattavissa määrällisesti kuten esimerkiksi hinta ja palvelun nopeus, kun taas toisia voi mitata vain laadullisesti esimer-

⁶ ”– IT-infrastruktuuri viittaa paitsi verkkoon, palvelimiin ja sovelluksiin myös päätelaitteisiin, mobiililaitteisiin ja yksittäisiin palveluihin” (Comparex Finland Oy 2012).

kiksi muotoilun tai asiakaskokemuksen kautta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23.) Määrällisesti arvioitavat arvolupaukset ovat yksiselitteisempiä mutta laadullisella arvolupauksella saattaa toisinaan olla asiakkaalle suurempi arvo.

Asiakkaalle on mahdollista luoda arvoa Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 23–25) mukaan ainakin

- uutuudella;
- suorituskyvylä;
- kustomoinnilla;
- muotoilulla;
- brändillä / statusarvolla;
- hinnalla;
- kulujen alentamisella;
- riskien vähentämisellä;
- saavutettavuudella;
- käytännöllisyydellä / käytettävyydellä; sekä
- suoriutumalla työstä.

Uutuus arvolupauksena vastaa kokonaan uudentlaisiin tarpeisiin. Tarpeisiin, joita asiakkaat eivät olleet huomanneet omaavansa aikaisemmin, koska tarjolla ei ollut vastaavaista ratkaisua. Esimerkiksi monet teknologiatuotteet ja -palvelut luottavat uutuuteen arvolupauksenaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23.)

Suorituskykyyn nojaava arvolupaus tarkoittaa jonkin jo olemassa olevan tuotteen tai palvelun tehokkuuden parantamista. Tämä varsin perinteinen arvolupaus on erityisesti PC-sektorin suosiossa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23.) On kuitenkin hyvä muistaa, että suorituskykyyn nojaava arvolupaus ei aina välttämättä tarkoita tuotteen tai palvelun tehokkuuden parantamista kaikilla sen osa-alueilla. Suorituskyvyn määritelmä kun on viime kädessä riippuvainen asiakkaan tarpeesta. Rehnin (2010, 9–11) esimerkki Pure Digital Technologiesin kehittämästä YouTube-sukupolven videokamerasta osoittaa, että asiakkaiden tarpeet huomioimalla yritys voi menestyä kehittämällä vain valikoituja ominaisuuksia ja jopa karsimalla roimasti tuotteen muita, keskeisinäkin pidettyjä, toimintoja.

Kustomointi tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä jokaisen asiakkaan tai asiakassegmentin yksilöllisten tarpeiden mukaisesti arvon synnyttämiseksi. Viime vuosina myös massakustomointi ja asiakkaiden mahdollisuus osallistua luomisprosessiin ovat saavuttaneet suosiota. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23.) Godin (2007, 40–41) kirjoittaa samasta asiasta todeten, että kaikki markkinointi alasta riippumatta on tänä päivänä asiakkaiden halujen, eikä suinkaan tarpeiden, täyttämistä.

Muotoilu on varsin tärkeä mutta samalla vaikeasti mitattava arvolupaus. Etenkin muodin sekä kuluttajaelektroniikan parissa toimivilla aloilla muotoilun merkitys korostuu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 24.)

Hintaan tai paremminkin hinnan alennukseen perustuva arvolupaus on varsin perinteinen hintatietoisten asiakkaiden tarpeiden täyttäjää. Matalilla hinnoilla on kuitenkin aina vaikutusta liiketoimintamalliin kokonaisuutena. (Osterwalder & Pigneur 2010, 24.) Matalat katteet pakottavat matalahintayhtiöt etsimään keinoja joko pienentää kustannuksia tai kasvattaa myyntiä.

Brändi tai sen synnyttämä **statusarvo** vetoaa tuotteesta tai palvelusta riippuen tiettyihin asiakasryhmiin. Esimerkiksi skeittari hakee katu-uskottavuutta kuumimman underground-brändin tuotteista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 24.)

Godin (2007, 15–16) kuitenkin huomauttaa, että siinä missä pienet brändit kukoistavat tänä päivänä, suuret brändit tekevät kuolemaa. Hän muistuttaa, että brändit ja brändäys ovat kaksi eri asiaa. Brändit ovat olemassa, halusimme tai emme. Brändäys on vuorostaan monimutkainen ja hatarasti määritelty sarja toimenpiteitä, jolla pyritään vaikuttamaan brändien olemassaoloon, syntyyn ja laatuun. Koska markkinat syntyvät keskustelusta Godin on sitä mieltä, että pienten brändien etuna on rohkeus ja oivallus käydä dialogia sidosryhmiensä kanssa. Suuret brändit ovat puolestaan hukanneet kykynsä keskustella asioista ja sen sijaan keskittyvät omaan yksinpuheluunsa, tehden sitä, mitä he ovat aina ennenkin tehneet.

Asiakkaan **kulujen alentaminen** tai **riskin vähentäminen** on merkittävä arvolupaus sekä kuluttajakaupassa että yritysten välisissä kaupoissa (Osterwalder & Pigneur 2010, 24). Parantaisen (2007, 67) mukaan kulujen ja riskin alentaminen ovat saman asian kak-

si puolta. Riskin tunteen alentaminen tai poistaminen tapahtuu tuotot perustelemalla. Tuotot vuorostaan vastaavat tässä tapauksessa kulujen vähentämistä, sillä ne syntyvät ajan tai resurssien säästämistä.

Saavutettavuus toimii arvolupauksena etenkin silloin kun asiakkaiden ulottuville tuodaan tuotteita tai palveluita, jotka ovat aikaisemmin olleet heidän ulottumattomissaan. Esimerkiksi yksityislentokoneiden osaomistus on mahdollistanut yksityislentojen ylellisyyden monille yrityksille ja yksityishenkilöille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 25.) Toisaalta Godin (2007, 1) on sitä mieltä, ettei saavutettavuus ole yrityksen menestyksen kannalta välttämättä ratkaisevaa. Hän pohtii, että mikäli yrityksen liikeidea on mahtava, ihmiset kyllä löytävät sen. Sinek (2011, 146) on vuorostaan sitä mieltä, että hyvänkin toimijan täytyy viestiä itsestään ja ajamastaan asiasta kuuluvasti ja kirkkaasti saadakseen seuraajia.

Käytännöllisyys / käytettävyys perustuu varsin usein yksinkertaisuuteen ja helppokäyttöisyyteen (Osterwalder & Pigneur 2010, 25). Karsimalla ylimääräisiä ominaisuuksia ja pelkistämällä tuotteen tai palvelun olemus sen kaikkein keskeisimpään toimintoon, on mahdollista tarjota asiakkaalle erinomainen arvolupaus.

Rehn (2010, 9–11) kertoo käytännöllisyyden ja käytettävyyden arvolupaukseen ottaneesta Pure Digital Technologies -yrityksestä, joka päättäessään alkaa valmistaa videokameroita ei suinkaan lähtenyt suunnittelemaan ja toteuttamaan kameraa, jonka tarkoituksena olisi ollut haastaa alan markkinajohtajat. Sen sijaan yritys alkoi tietoisesti valmistaa halpoja ja laadullisesti kilpailijoiden tuotteita heikompia videokameroita. Kameroissa käytettiin hieman vanhentunutta ja rakeista digitaalivideotekniikkaa ja niistä karsittiin suurinosa erilaisista ominaisuuksista pois. Ainoa lisäys, mitä yritys laittoi kameraansa, oli USB-portti. Kamerasta tuli hitti, koska se vastasi Youtube-sukupolven tarpeisiin; se oli halpa, helppokäyttöinen ja ajoi asiansa.

Työstäsuoriutumisen arvolupaus vastaa asiakkaan tarpeeseen saada jokin asia tehdyksi (Osterwalder & Pigneur 2010, 24). Esimerkiksi useat alihankintaa tekevät yritykset antavat asiakkaalleen juuri tämän arvolupauksen. Parantainen (2008, 253) viittaa tähän arvolupaukseen puhuessaan asiakkaan vihaamasta rutiinista. Parantainen on sitä mieltä, että tekemällä asiakkaan vastenmieliseksi kokemat rutiinit tämän puolesta yrityksen on mahdollista tehdä hyvääkin tulosta.

4.1.3 Kanavat

Kanavat kuvaavat miten yritys kommunikoi ja tavoittaa asiakkaansa toimittaakseen näille arvolupauksensa. Yrityksen asiakasrajapinta muodostuu siis kommunikaatio-, jakelu- sekä myyntikanavien välityksellä. Kanavien tarkoituksena on mm.

- kasvattaa yrityksen, sen tuotteiden ja palveluiden tunnettuutta asiakkaiden keskuudessa;
- auttaa asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolupauksia;
- mahdollistaa yritysten tuotteiden ja palveluiden ostaminen;
- toimittaa arvolupaus asiakkaille; sekä
- tarjota ostotapahtuman jälkeistä asiakastukea. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Kanavilla on viisi selkeästi tunnistettavaa vaihetta (Taulukko 1) ja jokainen kanava saattaa kattaa joitakin tai kaikki näistä vaiheista. Kanavat voivat vuorostaan olla suoria tai epäsuoria sekä omia tai partnerikanavia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Kanavatyytit			Kanavavaiheet				
Oma	Suora	Myyjät	1. Tietoisuus Miten kasvatamme tietoisuutta yrityksemme tuotteista ja palveluista?	2. Arviointi Kuinka autamme asiakkaitamme arvioimaan arvolupauksiamme?	3. Hankinta Millä tavoin sallimme asiakkaidemme hankkia tuotteitamme?	4. Toimitus Miten toimitamme arvolupauksemme asiakkaillemme?	5. Myynnin jälkihuolto Miten tuotamme myynnin jälkeisen asiakastuen?
		Verkkomyynti					
Partneri	Epäsuora	Omat liikkeet					
		Partneriliikkeet					
		Tukkumyyjät					

TAULUKKO 1. Kanavavaiheet (Osterwalder & Pigneur 2010, muokattu)

Asiakastytyväisyyden takaamiseksi on erityisen tärkeää koota oikeanlainen kanavakokonaisuus arvolupauksien saattamiseksi markkinoille. Kanavakokonaisuus voidaan muodostaa joko omista kanavista, partnerikanavista tai molempia hyödyntäen. Omat kanavat voivat olla suoria tai epäsuoria, kun taas partnerikanavat ovat aina epäsuoria jo luonteensakin vuoksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Suora kanava tarkoittaa sitä, että yritys myy tuotteensa ilman välikäsiä suoraan lopulliselle asiakkaalle, kun taas epäsuora kanava tarkoittaa sitä että myynti lopulliselle asiak-

kaalle tapahtuu yhden tai useamman välikäden kautta. (Bergström & Leppänen 2006, 119.)

Vaikka partnerikanavat tarkoittavatkin pääsääntöisesti pienempiä katteita, auttavat ne samalla yritystä laajentamaan saavutettavuuttaan sekä antavat tälle mahdollisuuden hyötyä partnerin vahvuuksista. Omilla suorilla kanavilla on tietysti mahdollista saavuttaa korkeimmat katteet, mutta niiden perustamisen sekä ylläpidon synnyttämät kulut saattavat olla korkeita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

4.1.4 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet kuvaa millaisia suhteita yritys haluaa luoda eri asiakassegmenttien ja itsensä välille. Asiakassuhteet voivat olla luonteeltaan kaikkea henkilökohtaisesta automatisoituun. Asiakassuhteiden laatuun voivat vaikuttaa esimerkiksi seuraavat tekijät:

- uusasiakashankinta;
- asiakkaiden säilyttäminen; tai
- myynnin kasvattaminen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.)

Asiakassuhdetyyppjä on useita erilaisia, sillä valitun suhdetyypin tulee sopia sekä yrityksen toimintaan että vastata asiakkaan odotuksia. Erilaisia suhdetyyppejä ovat mm. asiakaspalvelu, henkilökohtainen asiakaspalvelija, itsepalvelu, automatisoidut palvelut, yhteisöt sekä osallistaminen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Asiakaspalvelu pohjaa ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Asiakaspalvelijat kohtaavat asiakkaat kasvotusten liiketiloissa, puhelimen välityksellä tai vaikkapa sähköpostilla. Keskeistä asiakaspalvelussa on, että asiakas on yhteydessä oikeaan ihmiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Henkilökohtainen asiakaspalvelija tarkoittaa tietylle asiakkaalle nimettyä tiettyä asiakaspalvelijaa. Tämä edustaa syvintä mahdollista asiakassuhdetta ja syntyykin siksi pitkän ajan kuluessa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Itsepalvelu tarkoittaa sitä, että asiakkaan ja yrityksen välillä ei ole suoraa henkilökoh- taista yhteyttä. Toisin sanoen, yritys tarjoaa asiakkailleen kaikki tarvittavat tiedot ja välineet, joiden avulla asiakas voi suoriutua asioinnistaan omin avuin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Automatisoidut palvelut ovat itsepalvelun ja automatisoidun palvelun risteytys. Eri- laiset internetprofiilit ovat yleensä automatisoituja palveluita. Asiakas syöttää palvelun- tarjoajan ulottuville profiilia luodessaan ja käyttäessään itsestään erilaisia tietoja. Näitä tietoja sivuston automatiikka osaa hyödyntää tarjoamalla asiakkaalle kohdennettua in- formaatiota liittyen vaikkapa asiakkaan tekemiin tilauksiin. Parhaimmillaan automatio- soidut palvelut jäljittelevät ihmisten välistä kanssakäymistä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Yritykset luovat puitteita asiakkaiden **yhteisöille** ollakseen lähemmin tekemisissä asi- akkaidensa kanssa. Useat yritykset ylläpitävätkin verkkoyhteisöjä, joissa yrityksen asi- akkaat voivat keskustella keskenään ja vaikkapa ratkoa toistensa ongelmia. Yhteisöjen avulla yritykset voivat saavuttaa korkeamman tason asiakasymmärryksen saralla. (Os- terwalder & Pigneur 2010, 29.)

Osallistaminen tarkoittaa sitä, että yritykset luovat arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaita voidaan osallistaa esimerkiksi uusien tuotteiden suunnittelun yhteydessä tai verkkopalvelun julkisen sisällön luonnissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.) Pentti- käinen (2009, 66–67) kirjoittaa, että kuluttamisessa on tärkeää aktiivisuus ja vuoropuhe- luun pyrkiminen passivoitumisen vaihtoehtona. Hän toteaa, että yhdessä muiden ihmis- ten kanssa aiempien rajojen ylittäminen ja uusien oikeaksi tietämiensä toimintatapojen tuottaminen on vastuullisuutta.

4.1.5 Liikevaihtovirrat

Liikevaihtovirrat tarkoittavat rahavirtoja, joita yritys kerää eri asiakassegmenteiltä (Osterwalder & Pigneur 2010, 30). Liikevaihto tarkoittaa yrityksen kokonaismyyntiä, josta ei vielä ole vähennetty kuluja. Osterwalder ja Pigneur (2010, 30) esittävät, että liiketoimintamalli voi pitää sisällään luonteeltaan kahdenlaisia liikevaihtovirtoja:

1. yksittäisten ostotapahtumien synnyttämiä kaupankäynnin rahavirtoja; tai
2. esimerkiksi kestotilausten, osamaksujen tai ostotapahtuman jälkeisen palvelun synnyttämiin toistuviin maksuihin perustuviin jatkuviin rahavirtoihin.⁷

Liikevaihtovirtoja on mahdollista saada aikaan monilla eri tavoin. Siksi kannattaakin pohtia mitä asiakkaat ovat todella valmiita maksamaan yrityksen arvolupauksista ja millä tavoin he haluavat maksunsa suorittaa. Huomionarvoista on myös tarkastella miten paljon kukin yrityksen eri liikevaihtovirroista synnyttää yrityksen kokonaisliikevaihdosta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31.)

Yleisin liikevaihtovirroista syntyy **omaisuuden myynnistä**. Fyysisten tuotteiden ja laitteiden omistusoikeuden myynti on yhtä laajalti hyväksi todettu tapa kasvattaa liikevaihtoa sekä kuluttaja- että yritysasiakkaiden varaan nojaavissa liiketoimintamalleissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31.)

Käyttömaksua kerätään tiettyjen palvelujen käytöstä. Yleensä käyttömaksu on sitä suurempi mitä enemmän palvelua käytetään, esimerkiksi puhelinlasku on perinteisesti kasvanut puhuttujen minuuttien mukaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31.)

Tilausmaksu syntyy kun asiakkaalle myydään jatkuvaa palveluyhteyttä. Esimerkiksi kuntosalien kausikortit toimivat tilausmaksuperiaatteella. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31.)

⁷ Englanniksi: A business model can involve two different types of Revenue Streams:
 1. Transaction revenues resulting from one-time customer payments
 2. Recurring revenues resulting from on-going payments to either deliver a Value Proposition to customers or provide post-purchase customer support (Osterwalder & Pigneur 2010, 30).

Lainaus, **vuokra**us ja **liisa**us perustuvat tuotteen tai tilan käyttöoikeuden määräaika-

seen luovuttamiseen. Tuotteen tai tilan omistaja saa näin jatkuvaa tuloa omaisuudestaan ja toisaalta määräaikaisen käyttöoikeuden lunastaja pääsee edullisemmalla, kuin hankkiessaan tuotteen tai tilan itselleen omaksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31.)

Lisensoinnin liikevaihtovirrat syntyvät suojattujen immateriaalioikeuksien⁸ käyttöoikeuksien luovuttamisesta maksua vastaan. Näin lisenssin omistaja saa tuloja valmistamatta tai jakelematta itse tuotetta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31.) Esimerkiksi Coca-Cola on lisenssinomainen tuotemerkki. Sinebrycoff valmistaa, jakelee ja myy sitä Suomessa The Coca-Cola Companylta hankkimansa lisenssin turvin. (Coca-Cola® Suomi 2008.)

Välityspalkkio on esimerkiksi kiinteistönvälittäjien ja luottokorttiyhtiöiden tapa kerryttää liikevaihtoa. Palvelun- tai kaupanvälittäjä perii yleensä jonkin prosenttiosuuden toimeksiannon jättäneen kaupanosapuolen perimästä tai maksamasta summasta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 32.)

Mainontaan nojaavat liikevaihtovirrat syntyvät mainostilan myynnistä. Mainostilaa ovat perinteisesti myyneet erilaiset mediatalot tai tapahtumanjärjestäjät, mutta tätä nykyä mainospaikoilla liikevaihtoa keräävät myös monen muun alan yritykset. (Osterwalder & Pigneur 2010, 32.)

⁸ ”Immateriaalioikeuksia ovat patentit, tekijänoikeudet, tavaramerkit, yrityssalaisuudet, hyödyllisyysmallit, mallit ja eräät muut oikeudet. – – immateriaalioikeuksilla suojataan henkisen työn tuloksia.” Karttunen, Koivunen, Laasanen, ym. 2009, 491.)

Jokaiseen erityyppiseen liikevaihtovirtaan voi liittyä omanlaisensa hinnoittelumekaniikka. Hinnoittelumekanismin valinta voi vaikuttaa todella voimakkaasti kerätyn liikevaihdon määrään. Hinnoittelumekanismien päätyyppejä on kaksi: kiinteä hinnoittelu sekä dynaaminen hinnoittelu (Taulukko 2).

Hinnoittelumekanismit			
Kiinteä hinnoittelu Hinnat määritellään ennakkoon tilastollisten muuttujien mukaan		Dynaaminen hinnoittelu Hinnat vaihtelevat markkinaolosuhteiden mukaan	
<i>Lista hinta</i>	Kiinteät hinnat yksittäisille tuotteille, palveluille tai muille arvolupauksille	<i>Neuvottelu (tinkaaminen)</i>	Hinta neuvotellaan kahden tai useamman osallisen välillä. Hinnan muodostuminen riippuu neuvottelijoiden neuvotteluresursseista ja -taidoista
<i>Ominaisuuksista riippuvainen hinta</i>	Hinta riippuu arvolupausten ominaisuuksien laadusta tai määrästä	<i>Tuottojohtaminen</i>	Hinta vaihtelee varastotilanteen ja ostohetken mukaan
<i>Asiakassegmentistä riippuvainen hinta</i>	Hinta riippuu asiakassegmentin luonteesta ja tyypistä	<i>Reaaliaikaiset markkinat</i>	Hinta määritellään reaaliaikaisesti kysynnän ja tarjonnan mukaan
<i>Ostomäärästä riippuvainen hinta</i>	Hinnanalennuksia tarjoamalla ohjataan ostamaan suurempia eriä	<i>Huutokauppa</i>	Hinta määräytyy kilpailevien tarjousten mukaan

TAULUKKO 2. Hinnoittelumekanismit (Osterwalder & Pigneur 2010, muokattu)

4.1.6 Avainresurssit

Avainresurssit kuvaavat yrityksen liiketoimintamallin kannalta tärkeimpiä voimavaroja. Avainresurssit mahdollistavat yrityksen arvolupausten luonnin, markkinoiden tavoittelun, asiakassuhteiden ylläpidon sekä liikevaihdon ansainnan. Se, millaisia yrityksen avainresurssit ovat, on aina riippuvaista yrityksen liiketoimintamallista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.)

Avainresurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, immateriaalisia tai ne voivat olla ihmisiä. Yritys voi joko omistaa avainresurssinsa, vuokrata niitä toiselta tai hankkia niitä avainpartnereiltaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.)

Fyysiset avainresurssit pitävät sisällään kaiken välineistön, ohjelmiston, tarpeiston sekä kaikki tilat, joita yritys tarvitsee liiketoimintaansa. **Immateriaaliset** avainresurssit ovat sen sijaan henkistä pääomaa kuten brändejä, patentteja ja tekijänoikeuksia sekä yhteis-työsuhteita ja asiakastietokantoja. **Ihmiset** avainresurssina ovat keskeisessä asemassa luovilla ja tietopohjaisilla aloilla. **Taloudelliset** avainresurssit tarkoittavat likvidin käteisen lisäksi esimerkiksi luottokelpoisuutta tai optio-ohjelmaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)

Uusyrityskeskusverkoston (2012, 12) mukaan yrittäjän ja mahdollisten työntekijöiden tiedot ja taidot ovat varsin tärkeässä asemassa liiketoiminnan kannalta. Yrityksen yrittäjän sekä henkilöstön osaamisen tulee tukea liiketoimintaa ja siksi onkin hyvä listata heidän koulutustaustansa, työkokemuksensa sekä heikkoudet ja vahvuudet. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 12.) Osaamista on toki mahdollista kerryttää tekemisen myötä, mutta ilman riittävää tieto- ja taitopohjaa liiketoimintansa vasta aloittanut yrittäjä riskeeraa yrityksensä kannattavuuden.

4.1.7 Avaintoiminnot

Avaintoiminnot kuvaavat yrityksen liiketoimintamallin kannalta kaikkein tärkeimpiä toimintoja. Jokaisella liiketoimintamallilla on useita erilaisia välttämättömiä avaintoimintoja, joista yrityksen on suoriuduttava, mikäli se mieli menestyä. Avaintoiminnot, kuten avainresurssitkin, mahdollistavat yrityksen arvolupausten luonnin, markkinoiden tavoittelun, asiakassuhteiden ylläpidon sekä liikevaihdon ansainnan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36.)

Myös avaintoiminnot riippuvat valitusta liiketoimintamallista. Avaintoimintoihin vaikuttavat yrityksen arvolupaukset, jakelukanavavalinnat, asiakassuhteet ja liikevaihtovirrat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36–37.)

Tuotantoon liittyvät avaintoiminnot ovat tuotteiden suunnittelua, valmistusta sekä toimittamista joko suurissa määrissä tai erinomaisella laadulla. Tuotanto on avaintoimintona tuotteiden valmistamiseen perustuvissa liiketoimintamalleissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37.)

Ongelmanratkaisuun liittyvät avaintoiminnot ovat yleisiä aloille, joilla pyritään ratkomaan asiakkaiden ongelmia uusilla tavoilla. Esimerkiksi sairaanhoito ja konsulttitoiminta edellyttävät avaintoimintojensa joukkoon ongelmanratkaisua. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37.)

4.1.8 Avainpartnerit

Avainpartnerit kuvaa yrityksen keskeisiä toimittaja- sekä yhteistyökumppaniverkostoja. Yhteistyösuhteita luodaan monista syistä, esimerkiksi liiketoimintamallinsa toiminnan optimoimiseksi, riskien vähentämiseksi sekä resurssien hankintaa varten. Monille liiketoimintamalleille onkin ominaista avainpartnerien korkea merkitys. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 38) mukaan avainpartnerisuhteet voidaan jaotella neljään luokkaan. Ne voivat olla

1. strategisia liittoumia sellaisten yritysten välillä, jotka eivät kilpaile keskenään;
2. strategisia liittoumia keskenään kilpailevien yritysten välillä;
3. yhteisyrityksiä uusien liiketoimintojen kehittämiseksi; tai
4. ostaja-toimittaja -suhteita, joilla varmistetaan luotettava tavarantoimitus.

Yrityksen kannattaakin selvittää itselleen, ketkä ovat sen avainpartnereita ja -toimittajia. Lisäksi kannattaa pohtia mitä avainresursseja ja -toimintoja yritys saa haltuunsa tai osakseen näiden kumppanuuksien myötä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

Yhteistyösuhteiden taustalla on tunnistettavissa kolmenlaisia motivaatiotekijöitä. **Toiminnan optimointi ja mittakaavaedut** motivoivat yhteistyöhön sillä yritysten ei ole yleensä järkevää omistaa kaikkia avainresursseja ja -toimintoja itse. Toisinaan yritysten kannattaa yhdistää voimansa tehostakseen toimintaansa tai saavuttaakseen mittakaavaetuja suurempien hankintaerien tuomien hinnanalennusten tai vaikkapa jaettujen markkinointikustannusten muodossa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

Riskien ja epävarmuustekijöiden pienentäminen on toinen vartenotettava syy yhteistyölle. Yritykset voivat pyrkiä vakauttamaan asemaansa markkinoilla tekemällä yh-

teistyötä jopa sellaisten yritysten kanssa, joiden kanssa he kilpailevat joillakin toisilla markkinoilla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

Tiettyjen resurssien ja toimintojen hankinta partneriyrityksiltä pienentää yrityksen omien resurssien käyttöastetta ja näin ollen antaa yritykselle mahdollisuuden käyttää näitä resursseja muihin toimintoihin tai luopua niiden omistuksesta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

4.1.9 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne kuvaa kaikkia liiketoimintamallin toteuttamiseen liittyviä kustannuksia. Kulurakenteeseen kuuluvat arvontuotannon ja toimittamisen kulut, asiakassuhteiden ylläpidon kulut sekä liikevaihdon hankinnan synnyttämät kulut. Yrityksen kustannusrakenne on verrattain helppoa selvittää, kunhan tiedossa ovat tarvittavat avainresurssit, -toimintot sekä -partnerit. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40.)

Kustannusrakenteiden raskaus on vahvasti liiketoimintamallikohtaista. Osa liiketoimintamalleista suunnitellaan mahdollisimman kevyen kustannusrakenteen mahdollistaviksi. Toisten liiketoimintamallien arvolupausten täyttäminen vuorostaan edellyttää raskaitakin kustannusrakenteita, vaikka luonnollisesti kaikkien yritysten kannattaa pyrkiä minimoimaan kulunsa. Liiketoimintamallit voidaankin jakaa karkeasti kahteen luokkaan: kustannuskeskeisiin sekä arvokeskeisiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41.)

Kustannuskeskeiset liiketoimintamallit keskittyvät minimoimaan yrityksen kustannuksia kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Kustannuskeskeisien yritysten arvolupaukset ovat hinnoiltaan alhaisia ja lisäksi nämä yritykset hyödyntävät mahdollisimman laajalti automatiikkaa sekä laajalti alihankintaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Arvokeskeiset liiketoimintamallit keskittyvät vuorostaan arvontuotantoon, eivätkä niinkään pyri aina löytämään edullisinta mahdollista tapaa toteuttaa toimintojaan. Korkealuokkaiset arvolupaukset ja henkilökohtainen palvelu ovat arvokeskeisten yritysten ominaispiirteitä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Suurin osa yrityksistä ja liiketoimintamalleista putoaa jonnekin näiden kahden luokan välille. Kustannuskeskeisten liiketoimintamallien ääripäätä edustavat esimerkiksi halpalentoyhtiöt ja arvokeskeisten liiketoimintamallien äärimmäisenä esimerkkinä voivat toimia luksushotellit. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 41) mukaan kustannusrakenne voi sisältää seuraavia tunnuspiirteitä:

- kiinteät kustannukset – kustannukset, jotka pysyvät samana tuotteiden tai palveluiden tuotantomäärästä riippumatta, esimerkiksi vuokrat ja kuukausipalkat;
- muuttuvat kustannukset – kustannukset, jotka muuttuvat tuotteiden tai palveluiden tuotantomäärän mukaan, esimerkiksi materiaalikustannukset;
- mittakaavaedut – suuret tilaus- ja ostomäärät synnyttävät hinnanalennuksia; sekä
- synergiaedut – laaja-alainen liiketoiminta mahdollistaa esimerkiksi samojen markkinointitoimenpiteiden tai jakelukanavien hyödyntämisen useiden tuotteiden yhteydessä.

Kustannusrakennetta selvitettäessä on tarpeen laatia myös yrityksen kustannus- ja rahoituslaskelmat. Rahoituslaskelman avulla kartoitetaan yritystoiminnan alkuvaiheen rahan tarve (Kuva 5) sekä rahan lähteet (Kuva 6). Rahan tarpeisiin nimetään kaikki sellaiset investoinnit, joita yritystoiminnan käynnistys edellyttää, mukaan lukien yritystoiminnan alkuvaiheen käyttöpääoman tarve. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 12–13.)

Esimerkki rahoituslaskelmasta (yritys siivousalalta)

RAHAN TARVE	Eur
remonttikulut	1 200 e
tuotantovälineet	2 000 e
laiteasennukset	500 e
tietokoneet ja ohjelmat	1 500 e
auto	
puhelin/fax/internet	200 e
toimistotarvikkeet	300 e
huonekalut	1 000 e
apporttiomaisuus (olemassa olevat koneet, työvälineet ja tarvikkeet)	500 e
markkinointi-investoinnit	800 e
vuokratakuu	1 500 e
alkuvarasto	1 000 e
perustamismenot	100 e
käyttöpääoma	3 200 e
kassareservi	700 e
RAHAN TARVE YHTEENSÄ	14 500 e

KUVA 5. Esimerkki rahan tarvelaskelmasta (Uusyrityskeskusverkosto 2012)

Rahan lähteisiin vuorostaan kartoitetaan mistä raha tarvittaviin investointeihin löytyy. Rahan lähteet voivat muodostua omasta pääomasta, aporttiomaisuudesta, lainasta, yritystuesta sekä ulkopuolisista oman pääoman sijoituksista. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 13.)

RAHAN LÄHTEET	Eur
Oma pääoma	
osakepääoma	2 500 e
omat rahasisiöt	5 500 e
apporttiomaisuus	500 e
osakslaina	
Lainapääoma	
pankkilaina	6 000 e
Finnveran laina	
muu laina	
RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ	14 500 e

KUVA 6. Esimerkki rahan lähdelaskelmasta (Uusyrityskeskusverkosto 2012)

Muita tarpeellisia laskelmia ovat kannattavuuslaskelma (Kuva 7) sekä myyntilaskelma (Kuva 8). Kannattavuuslaskelman avulla arvioidaan, missä kohtaa valitulla hintatasolla ja katerakenteella saavutetaan nollatulot eli kriittinen piste myyntimäärään nähden. Kriittisen pisteen selvittäminen auttaa arvioimaan onko yrityksen myyntitavoite realistinen.

Mikäli myyntitavoite ei aluksi vaikuta realistiselta, voidaan se pilkkoa kuukausi-, viikko- tai vaikka tuntimyyntitavoitteiksi. Jos myyntitavoite ei sittenkään tunnu määrällisesti realistiselta tulee analysoida voiko katetta tai myyntihintaa muuttaa. (Uusyrittäjäkeskusverkosto 2012, 13.)

ESIMERKKI KANNATTAVUUSLASKELMASTA:	kk	Vuosi (12 kk)
= Tavoitetulos (netto) (mm. yrittäjän oma palkkatavoite)	1 500 e	18 000 e
+ lainojen lyhennys	100 e	1 200 e
TULOT VEROJEN JÄLKEEN	1 600 e	19 200 e
+ verot 18%	329 e	3 951 e
= Rahoitustarve	1 929 e	23 151 e
+ lainojen korot	27 e	324 e
A. KÄYTTÖKATE (tarve)	1 956 e	23 475 e
+ Kiinteät kulut (Alv 0%)		
YEL-vakuutus 16,875% (vuosityötulo 12 000 e)	169 e	2 025 e
palkat		
palkan sivukulut		
toimitilakulut	545 e	6 537 e
korjaukset ja ylläpito	30 e	360 e
leasingmaksut		
viestintäkulut (puhelin, internet tms)	80 e	960 e
toimistokulut	20 e	240 e
matka- ja autokulut, päivärahat	50 e	600 e
markkinointikulut	200 e	2 400 e
kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus jne.	100 e	1 200 e
työttömyyskassa, yrittäjäjärjestö tms.	30 e	360 e
muut kulut	100 e	1 200 e
B. KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ	1 324 e	15 885 e
MYYNTIKATETARVE (A+B)	3 280 e	39 360 e
+ ostot (aineet ja tarvikkeet) (Alv 0%)	915 e	10 980 e
LIIKEVAIHTOTARVE	4 195 e	50 340 e
+ Alv 23%	965 e	11 578 e
KOKONAISMYYNTI- / LASKUTUSTARVE	5 160 e	61 918 e

KUVA 7. Esimerkki kannattavuuslaskelmasta (Uusyrittäjäkeskusverkosto 2012)

Myyntilaskelman avulla jaetaan kannattavuuslaskelmalla laskettu minimilaskutustarve eri asiakassegmenttien kesken. Näin voidaan arvioida eri asiakasryhmien tärkeyttä. (Uusyrityskeskusverkosto 2012, 13.)

Myyntilaskelmaesimerkki (kuukausi)

TUOTE	Siivous (päivällä)	Siivous (ilta ja viikon- loppu)	Ikkunan- pesu	Latti- oiden vahaus	Suur- siivous	Muut työt	YHTEENSÄ ALV 0%
Myyntihinta	24 e	30 e	35 e	40 e	120 e	28 e	
Kulut			5 e	10 e	10 e	0 e	
Kate	24 e	30 e	30 e	30 e	110 e	28 e	
Myyntimäärä	80 kpl	32 kpl	12 kpl	8 kpl	10 kpl	8 kpl	
Kokonaismyynti	1 920 e	960 e	420 e	320 e	1 200 e	224 e	5 044 e
Kokonaisostot	0 e	0 e	60 e	80 e	100 e	0 e	240 e

	Kk	Vuosi (12 kk)
LIIVEVAIHTO (ALV 0%)	5 044 e	60 528 e
LIIVEVAIHDON TARVE	4 195 e	50 340 e
EROTUS	849 e	10 188 e

Huomioi, että yrittäjän on hyvä pitää myös lomaa ja vuosimyynti jää sen vuoksi pienemmäksi (n. 11 kk).

KUVA 8. Esimerkki myyntilaskelmasta (Uusyrityskeskusverkosto 2012)

5 HEIMOAJATTELU

Maailma jakaantui ennen internetin aikakautta hyvin vahvasti maantieteellisten rajojen mukaan; yhteiskunnat ja heimot muodostuivat valtioiden ja kaupunkien rajojen mukaisesti. Tänä päivänä nämä maantieteelliset heimot ovat jäämässä historiaan, pitkälti internetin sekä globalisaation ansiosta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että heimot ovat katoamassa maailmasta. Maantieteellisten heimojen sijasta ihmiset hakeutuvat yhteen saman kiinnostuksen kohteen, maailmankuvan tai arvomaailman takia. Heimot edelleen olemassa samasta syystä kuin ne olivat olemassa 50 000 vuotta sitten, ne vastaavat ihmisen haluun johtaa ja yhdistää ihmisiä ja asioita. (Godin 2009.)

5.1 Heimojen sisäinen luottamus

Biografiset heimot muodostuva ihmisistä, jotka ovat toisilleen tärkeitä asuinpaikastaan riippumatta. Näillä asenteisiin ja osaamiseen perustuvilla heimoilla on oma kielensä, pukeutumistyylinsä. Heillä on omat merkkinsä, pyhät kuvansa ja tapansa. Nämä heimot muodostuvat valinnan pohjalta. (Nordström & Ridderståle 1999, 116.)

Sinek (2011, 88) puhuu samasta asiasta puhuessaan kulttuureista. Kulttuurit ovat ihmisryhmiä, jotka kerääntyvät yhteen yhteisten arvojen ja uskomusten. Mikäli ihmiset eivät koe sopivansa ympärillään vallitsevaan kulttuuriin, he hakeutuvat sellaiseen kulttuuriin, jossa he kokevat yhteen kuuluvuutta. (Sinek 2011, 88–89.)

Ihmisten välinen luottamus edellyttää yhteisiä arvoja ja uskomuksia. Yhteenkuuluvuuden tunne synnyttää ja voimistaa ihmisen uskoa itseensä ja omiin mahdollisuuksiinsa menestyä osana kulttuuria, jonka hän tuntee omakseen. Oman kulttuurin löytäminen ei kuitenkaan kosketa ainoastaan ihmisiä vaan myös yrityksiä. (Sinek 2011, 88–90.)

Myös yritykset pärjäävät paremmin löytäessään kulttuurin joka jakaa niiden arvot ja uskomukset. Tämä hyödyttää sekä yritystä että asiakkaita, sillä jakaessaan saman arvomaailman ja maailmankuvan he ajavat samoja asioita sekä seisovat samojen aatteiden ja uskomusten takana. (Sinek 2011, 90.)

Kulttuurin sisällä vallitseva luottamus mahdollistaa sen, että kulttuurin jäsenet, riippumatta siitä onko kyse yksilöistä vai yrityksistä, ovat valmiita ottamaan omakohtaisia riskejä kulttuurinsa edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Perimmäinen syy sille, miksi ihmiset, edustaessaan yritystä tai itseään, ovat valmiita ajamaan jotain tiettyä asiaa henkilökohtaisten tappioidenkin uhalla, on oman elämäntyylin ylläpitäminen. (Sinek 2011, 104.)

5.2 Heimojen sisäinen uskollisuus

Nordström ja Ridderståle (1999, 117) toteavat, että uskollisuus saa biografisten heimojen maailmassa uuden ilmeen. Näiden heimojen edustajat ovat uskollisia itselleen ja heimolleen, he ovat yhteistyössä ja muodostavat yhteyksiä vain niiden kanssa, jotka osoittautuvat heille hyödyllisiksi. He ostavat vain niiltä yrityksiltä, joiden arvot sopivat yhteen heidän oman heimonsa arvojen kanssa. Nykyään osa ihmisistä käyttää rahansa yhteen asiaan. He hankkivat varallisuutensa mukaan niitä symboleja jotka ovat tärkeitä heille itselleen tai heidän heimolleen. (Nordström & Ridderståle 1999, 117–18; 2004, 177–180.)

Sinek (2011, 120) toteaa vuorostaan, ettei yrityksen tavoitteena tule olla palvella kaikkia niitä, jotka haluavat yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Sen tulee pikemminkin etsiä asiakkaikseen sellaisia henkilöitä ja yrityksiä, jotka jakavat yrityksen arvomaailman ja uskomukset. (Sinek 2011, 120.)

Tällaiset asiakkaat ymmärtävät yrityksen arvon ja ovat valmiita maksamaan sen tuotteista ja palveluista sen mukaisesti. He ovat niitä asiakkaita, jotka täysin omaaloitteisesti kertovat yrityksestä ystävilleen. Näiden asiakkaiden toiminnan syyt yhtenevät yrityksen toiminnan syiden kanssa ja siksi he omaksuvat yrityksen osaksi omaa elämäänsä. Heidän ymmärryksensä siitä, miksi yritys ja sen tuotteet kuuluvat heidän elämäänsä, tekee heistä yrityksen uskollisimpia asiakkaita. (Sinek 2011, 120–121.)

Uskolliset seuraajat kaikissa yrityksen sidosryhmissä mahdollistavat yrityksen menestyksen. Näiden seuraajien yritykselle ja sen ajamalle asialle osoittama kannatus on korvaamaton voimavara, joka ei ainoastaan synnytä menestystä, mutta myös ylläpitää sitä.

Parhaimmillaan ei voidakaan puhua enää yrityskokonaisuuksista vaan kyse on pareminkin yhteiskunnallisista liikkeistä. (Sinek 2011, 148.)

5.3 Karaokekapitalismi

Nordström ja Ridderståle (2004, 26–29) kuvaavat maailman markkinoiden vallitsevaa tilaa karaokekapitalismiksi. Karaokekapitalismin kyllästävässä maailmassa heimot muodostuvat biografisten eivätkä maantieteellisten tekijöiden mukaan. Koska ihmiset voivat kuulua useisiin heimoihin samanaikaisesti, ja todennäköisesti kuuluvatkin, eivät he edusta kaikkia heimojaan samalla intensiteetillä.

Heimon sisällä sen jäsenet on mahdollista jakaa eri tasoille heimouskollisuuden pohjalta. Heimojen ytimessä operoivat kaikkein heimouskollisimmat, eli ne, joille heimon edustama arvot ja maailmankuva ovat täysin henkilökohtaisia ja kirkkaita. Heidän keskuudestaan löytyvät heimon sopivat ja seksikkäät, sellaiset yksilöt ja yhteisöt, jotka omalla olemuksellaan ja ulosannillaan inspiroivat ja ohjaavat muita heimon jäseniä toimimaan heimon yhteisen edun nimissä. (Nordström & Ridderståle 2004, 177–179; 210–213; Sinek 2011, 140.)

Heimojen ytimen ulkopuolella toimii karaoketaso. Karaoketasot ovat heimokohtaisia massamarkkinoita. Karaoketasolla toimivat ja vaikuttavat sellaiset yksilöt ja yritykset, jotka omaksuvat heimon ulkoisen olemuksen, mutta jotka eivät ole niinkään kiinnostuneita heimon eteenpäin viemisestä. (Nordström & Ridderståle 2004; Sinek 2011, 97.)

Karaoketason jäsenet kopioivat tyyliänsä ja tekemisensä niiltä, joiden näkevät menestyvän, mutta ilman henkilökohtaista arvopohjaa ja uskoa heimon ajamiin asioihin, heidän osakseen ei lankea kuin korkeintaa hetkellistä menestystä. Karaoketason jäsenten heimouskollisuus häilyväistä, sillä he ovat valmiita kestämaan vain varsin rajallisen määrän epämukavuutta ja henkilökohtaisia tappioita heimonsa puolesta. Tämä johtuu siitä, etteivät he koe olevansa osa jotain itseään suurempaa vaan kuuluvat heimoon ainoastaan joidenkin houkuttimien, kuten rahan tai ystävien, takia. (Nordström & Ridderståle 2004, 28–29; Sinek 2011, 97.)

Karaoketason ulkopuolelta löytyy vielä taso, jonka kohdalla voidaan enää hädin tuskin puhua heimojäsenyydestä. Nämä ihmiset ja yritykset ovat syystä tai toisesta kiinnostuneita heimosta, mutta he eivät ole valmiita tekemään heimon tai sen ajaman asian eteen mitään. He häviävät paikalta heti kun heimoon kuulumisen osoittautuu vähänkään epämiellyttäväksi tai käy ilmi ettei heidän välitön henkilökohtainen etunsa ole toteutumassa. Tällä tasolla joko inspiroidutaan ja lähdetään nousemaan kohti heimotasojen keskustaa tai hävitään tuulen mukana mutta kukaan ei jää tälle tasolle turhan pitkäksi aikaa odottelemaan. (Sinek 2011, 96–99.)

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa harkittu ja johdonmukainen liiketoimintasuunnitelma, joka toimii työkaluna yrityksen perustamisen yhteydessä. Opinnäytetyö pohjasi tekijän aikaisemmin laatimiin suunnitelmiin ja sen lähteinä käytettiin useita kirjallisuuden teoksia, verkkolähteitä, luentomateriaaleja sekä yritystoiminnan perustamisen op-paita.

Opinnäytetyön tekemiseen varattu työaika ylittyi reippaasti mielenkiintoisen ja tekijälle henkilökohtaisesti merkittävän aiheen parissa. Itselle ja oman tulevaisuuden eteen työskentely hämärsi osittain käsitystä opinnäytetyön tekoon kulutetusta ajasta, mutta työskentely venyi tarkoitettua pidemmälle ajalle myös suunnitelmassa ilmenneiden heikkouksien ja niihin puuttumisen takia. Tekijälle tärkein onnistumisen kriteeri oli saada aikaan toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma.

Aikasemmissa suunnitelmissa ilmenneiden ongelmien onnistunut havaitseminen ja niihin ratkaisun etsiminen olivat opinnäytetyön suurimpia onnistumisia. Alkoholin anniskelusta luopuminen ja painopisteen siirtäminen omien tuotteiden myynnistä asiakkaiden tuotteiden myyntiin ja välitykseen sekä eettisten lähtökohtien voimistamiseen paransivat Burning Leather Oy:n kannattavuutta huomattavasti. Opinnäytetyön onnistuminen no-jasikin mitä suurimmissa osin tekijän omaan viitseliäisyyteen perehtyä ja selvittää tarpeellisia tietoja. Edellä mainitun lisäksi merkittävimpiin onnistumisiin opinnäytetyön osalta lukeutui tekijän saama oivallus arvojen, vision ja mission merkityksestä Burning Leather Oy:lle. Opinnäytetyö osoitti, että kun yritys tietää, miksi se on olemassa, se kykenee ketteryteen, johon tuotteisiin tai tuotantoon keskittynyt yritys ei voi saavuttaa. Opinnäytetyö onnistui siis melko kattavasti, joskin joitakin aiheita jatkotutkimukselle ilmeni.

Jatkotutkimusta Burning Leather Oy:n osalta on suotavaa tehdä vielä laskelmien tarkentamiseksi. Lisäksi tekijä perustaa kummiyhteisöt sekä Burning Leather Oy:n kohderyhmää, eli Heavy Metal -heimoa, että yrityskummeja varten. Näiden yhteisöjen avulla tekijä pyrkii paitsi saamaan tukea omalle toiminnalleen, myös tarjoamaan mahdollisuuden vaikuttaa Burning Leatherin toimintaan.

Opinnäytetyön onnistumista ei voida arvioida kokonaisvaltaisesti ennen kuin liiketoimintasuunnitelma on otettu käyttöön. Tekijän tyytyväisyys opinnäytetyöhön on tästä ja jatkotutkimusaiheista huolimatta huomattava. Laadittu liiketoimintasuunnitelma on vakuuttanut tekijän siitä, että hänellä on mahdollisuus tehdä Burning Leather Oy:stä itselleen elinkeino. Tästä johtuen voidaan todeta, että opinnäytetyö on jo ainakin osittain onnistunut tehtävässään.

LÄHTEET

- Ahonen, A. 2012. Maailman markkinat 2012. Helsinki: Ulkoasiainministeriö.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2006. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Godin, S. 2007. Small is the new big and 183 other riffs, rants, and remarkable business Ideas. Lontoo: Penguin books Ltd.
- Karttunen, T., Koivunen, K., Laasanen, H., Sippel, L., Uitto, T. & Valtonen, M. 2009. Juridiikan perusteet. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kivelä, H. & Nordell, R. 2007. Perehdy pykäliin. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kumpulainen, K. 2007. Asiakaspalvelu. Luentosarja. Markkinoinnin peruskurssi 9.11.2007. Tampereen ammattiopisto, kauppaoppilaitos. Tampere.
- Kumpulainen, K. 2007. Segmentointi. Luentosarja. Markkinoinnin peruskurssi 12.10.2007. Tampereen ammattiopisto, kauppaoppilaitos. Tampere.
- Nordström, K. & Ridderstål, J. 1999. Funkybusiness. Suom. Tillman, M. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Alkuperäinen teos 1999.
- Nordström, K. & Ridderstål, J. 2004. Karaokekapitalismi. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2003.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers. Amsterdam: Self-published.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2008. Pölli Tästä. Helsinki: Talentum.
- Pentikäinen, J. 2009. Hyvän markkinat. Kuinka tavalliset ihmiset muuttavat maailmaa. Helsinki: Kirjapaja.
- Rehn, A. 2010. Vaaralliset Ideat. Suom. Kiuru, V. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2010.
- Renvik, P. 2007. Sidosryhmät. Luento. Yritystoiminnan perusteiden peruskurssi. 11.9.2007. Tampereen ammattiopisto, kauppaoppilaitos. Tampere.
- Sinek, S. 2011. Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. Lontoo: Portfolio Penguin. Alkuperäinen teos 2009.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus 2008. Alkoholiasiat ravintolassa. Oppaita 1:2008. Helsinki: STTV.

Uusyrityskeskusverkosto 2012. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2012. Suomen Uusyrityskeskukset ry.

Verkkolähteet:

Clark, T. 2011. The Personal Business Model: A new tool for coaches. Sähköinen uutiskirje: Coaching World. International Coaching Federation. Luettu 26.7.2012. <http://www.coachfederation.org/includes/media/images/Business-Model-Canvas.jpg>

Coca-Cola® Suomi 2008. Verkkosivu: Suomessa Coca-Cola toimii paikallisin voimin. Luettu 14.8.2012. http://www.coca-cola.fi/nordic-corp/fi_FI/pages/company/salesanddistribution.html

Comparex Finland Oy 2012. IT-infrastruktuuri. Luettu 9.8.2012. http://www.comparex-group.com/web/fi/fi/topics/focus_topics/it-infrastructure/main.htm

Godin, S. 2009. Ted talk -video. http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_the_tribes_we_lead.html

Hyttinen, V., Juuti, J., Lehikoinen, M., Salonen, T., Sjöholm, H. & Waris, M. 2005. Verkkotyökirja: Immateriaaliasoiden huomioiminen yrityksen liiketoiminnassa. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallitus. Luettu 8.8.2012. <http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/liiketoimintaprosessi/liiketoimintaymparisto.htm>

Ikea 2012. Luettu 13.9.2012. <http://www.ikea.com/fi/fi/>

Mani 2011. Verkkoartikkeli: Why Passion Is A Key Ingredient In Entrepreneurship And How To Identify Yours. Entrepreneurs Journey. Luettu 29.8.2012. <http://www.entrepreneurs-journey.com/5089/why-passion-is-a-key-ingredient-in-entrepreneurship/>

Manifestos 2003. Luettu 10.9.2012. <http://www.manifestos.net/>

Patentti- ja rekisterihallitus 2012. Luettu 13.9.2012. <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/hinnasto.html>

Polo, M. Verkkomuistiinpanot: Aloittavan yrittäjän vakuutukset. Luettu 11.9.2012 <http://www.hameenuusyrityskeskus.fi/img/file.php?id=129>

Taloussanomat. Taloussanakirja. Helsinki: Sanoma News Oy. Luettu 8.8.2012. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja>

Tampereen kaupunki 2012. Luettu 13.9.2012. <http://www.tampere.fi/terveyspalvelut/ymparistoterveys/elintarvikevalvonta/elintarvikehuoneistot.html>

Toimitilat.fi 2012. Luettu 13.9.2012.

http://www.toimitilat.fi/etsi-toimiti-laa/?province%5B%5D=Pirkanmaa&city%5B%5D=Tampere&type%5B%5D=2&size_min=&size_max=100

Uusyrityskeskus, Helsinki 2009. Liiketoimintasuunnitelmaverkkotyökalu. Luettu

2.9.2012. <http://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php>

Vela, K. 2012. Blogi: Little Foot... Nope, Long Tail – Technology Changes Every-

thing! Luettu 16.8.2012. <http://www.kann14.com/2012/08/01/little-foot-nope-long-tail-technology-changes-everything/>